



『販売会社チャネルの生成と展開』

山内, 孝幸

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2007-03-25

(Date of Publication)

2008-04-11

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3857

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003857>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



『販売会社チャネルの生成と展開』

2007年1月22日

神戸大学大学院経営学研究科

市場科学専攻

指導教官：石井淳蔵

学籍番号：974D492B

氏名：山内孝幸

【目次】

- 序章 はじめに
 - 第1節 問題意識
 - 第2節 本論文の目的
 - 第3節 本論文の構成
- 第1章 企業系列に関する考察
- 第2章 流通系列化に関する考察
 - 第1節 流通チャネルの類型と垂直的流通システム
 - 第2節 垂直的流通システムの類型
 - 第3節 流通系列化の本質と販売会社
 - 第4節 流通系列化の背景
 - 第5節 流通系列化の類型
- 第3章 流通チャネルにおけるパワー関係
 - 第1節 流通系列化の次元
 - 第2節 チャネル・パワー論の展開
- 第4章 戦後流通史の概観
 - 第1節 戦後日本経済の概観
 - 第2節 戦後のライフ・スタイルの変化
 - 第3節 戦後における企業システムとしての系列
 - 第4節 小売業業界の変化
 - 第5節 卸売業界の変化
 - 第6節 情報システムの変化
- 第5章 株式会社日本アクセスの事例
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 旧5社の沿革
 - 2.1 島屋商事株式会社の沿革
 - 2.2 仁木島商事株式会社の沿革
 - 2.3 雪印商事株式会社の沿革
 - 2.4 雪印物産株式会社の沿革
 - 2.5 東京雪印販売株式会社の沿革
 - 第3節 株式会社雪印アクセス（日本アクセス）の生成と展開
 - 3.1 日本アクセスの概要
 - 3.2 雪印アクセスの誕生
 - 3.3 雪印アクセスの沿革
 - 3.4 マーチャンダイジング・ディストリビューション（MD）センターの概要

- 第4節 雪印乳業と雪印アクセスのインターフェース
 - 4.1 情報システムの展開
 - 4.2 雪印乳業と雪印アクセスの関係性
- 第5節 雪印グループ内における関係性
 - 5.1 系列卸と雪印乳業の関係
 - 5.2 雪印アクセスと雪印乳業の関係
 - 5.3 雪印アクセスと小売業との関係
 - 5.4 サプライチェーンへの取り組みに向けて
- 第6章 花王販売株式会社の事例
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 花王販売株式会社の生成と展開
 - 2.1 花王販売の概要
 - 2.2 花王販社設立の背景
 - 2.3 花王販社の展開
 - 第3節 花王株式会社の取り組み
 - 3.1 物流システムへの取り組み
 - 3.2 販社の広域化と物流の効率化
 - 3.3 TCR活動の展開とロジスティック・センターの設立
 - 第4節 情報システムの展開
 - 4.1 情報ネットワークの構築
 - 4.2 情報システムの高度化
 - 第5節 花王システム物流の生成と展開
 - 5.1 花王システム物流の概要
 - 5.2 花王システム物流設立の背景
 - 5.3 花王システム物流とイトーヨーカ堂の連携
 - 5.4 ロジスティックスの展開
 - 第6節 クローズド・システムからオープン・システムへの転換
 - 第7節 おわりに
- 第7章 近畿コカ・コーラボトリング株式会社の事例
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 米国コカ・コーラの生成
 - 2.1 「コカ・コーラ」の誕生
 - 2.1 ボトリング・システムによる革新
 - 第3節 日本コカ・コーラ株式会社の誕生
 - 3.1 日本コカ・コーラ株式会社の現状
 - 3.2 戦前・戦後のコカ・コーラ

3.3	ボトラーの誕生
3.4	日本コカ・コーラの取り組み
3.5	コカ・コーラ グループの再編
第4節	近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の誕生
4.1	近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の概要
4.2	コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社の概要
4.3	コカ・コーラ ウェストホールディングの概要
4.4	近畿コカ・コーラの誕生
4.5	商物分離への取り組み
4.6	生産管理システムと需要予測への取り組み
4.7	近畿コカ・コーラとイズミヤ株式会社の取り組み
第5節	おわりに
5.1	日本コカ・コーラと近畿コカ・コーラの関係
5.2	サプライチェーン・マネジメントへの取り組み
第8章	考察
第1節	経時的な側面からの考察
1.1	販売会社の設立目的
1.2	展開のスピードを重視した販売会社の設立
1.3	増える販売会社
1.4	系列卸同士の連携と統合
1.5	大手量販店の要求と販売会社の生き残り戦略
1.6	過剰となった資産
1.7	各社の対応を分かつもの
第2節	技術的な側面からの考察
2.1	情報システムの展開
2.2	ロジスティックスの展開
第3節	理論的な側面からの考察
3.1	点から面への広がり
3.2	支配からパートナーへの変容
3.3	販売会社を捉える新しい枠組み
第9章	結論とインプリケーション
第1節	本論文の要約と結論
第2節	理論的インプリケーション
第3節	実践的インプリケーション
第4節	本論文の限界と今後の課題

販売会社チャネルの生成と展開

序章 はじめに

第1節 問題意識

日本では、1960年代に流通革命が提唱され、問屋無用論が広まった。そこでは、チェーンストア等の大規模小売業者が台頭し始める一方で、消費財分野でも大規模メーカーが出現することによって、彼らの間で大規模取引が図られ、ひいては卸売業の存在意義がなくなるのではないかと、いうものであった。そして、1990年代になって、日本の流通機構は再び大きな変革を迎えた。それは情報システムの発達により、大規模メーカーと小売業の間で卸売業が果たしていた取引に関する情報交換機能が大きく減少するであろう、というものである。つまり、大規模メーカーと大規模小売業の間でコンピュータ・ネットワークを構築することで情報上の距離が縮小し、両者の連携が進展したのである。

しかし、このような流通革命の中で、特に1960年代では問屋無用論が提唱されながら、日本の卸売業は無くなることはなかった。むしろ1960年代からの経済成長を支えた要因の一つに大規模メーカーの発展とともに、メーカーの製品を市場へ流通させた卸売業の存在がある。なかでも、日本流通の特徴の一つに流通系列化が上げられる。流通系列化とは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制、管理する目的で組織化する一連の動きをいう¹。今日、日本流通で定着している流通系列化は、主に戦後に成長を遂げたメーカーが主導する取引制度として発展を遂げ、家電産業をはじめ、自動車や化粧品、医薬品、食品など日本を代表する多くの産業分野に見られた。

しかし、戦後の日本の優れたパフォーマンスの第一の原動力とまで言われてきた流通系列化²というメーカーと流通業者間の長期継続的な関係が、大きく揺れ動いていると言われている。流通系列化が動揺していると言われる要因として、急成長を遂げた大手小売業者の存在が上げられる。1960年代から現在に至る40年ほどの間に、小売の業態に関して百貨店からスーパーマーケット、チェーンストア、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアといった業態が出現した。また、小売業売上も2003年度にはトップのイオンが

¹ 田島義博・原田英生編著(1997), p. 317。

² 石井淳蔵(1984)。

ループが3兆5,462億円、2位のイトーヨーカ堂が3兆5,421億円を計上³するまでになり、小売業者が大型化・チェーン化するにしたがって、小売業としての品揃え活動と購買量の拡大によってバイイング・パワーを持つようになった。こうしてバイイング・パワーを増大させてきた大手小売業者に対して、メーカーは大手小売業との共存を前提とした「製販同盟」と呼ばれる新たなチャネル関係⁴を構築しようとし、そのことが従来から存在する流通系列化の動揺を招いていると考えられている。

確かに、現実の流通業界を見渡したとき、一部のメーカーと大手小売業者において製販同盟なる新たなチャネル関係が構築され、系列化の機能が縮小・衰退しているケースも見受けられる。しかし、その一方で大手小売業者は配送の集約化・一元化を図るために大手卸売業者と連携を組み、またメーカーによる製販同盟の対象とはなりにくい準大手、中堅、中小のリージョナル・チェーン、ローカル・チェーンと呼ばれる地域小売業者は大手小売業者と対抗するために大手卸売業者との連携を強めようとする動きが見られる。また、大手卸売業者の観点から見れば、卸としての機能を発揮し、生き残っていくためには地域小売業者との取り組みが不可欠である、という認識があるのも事実である。

加えて、企業系列という側面では、生産系列ないし下請系列において1990年後半まで解体方向にあったものが近年になって見直しを図る機運が高まってきている⁵。特に、自動車業界では「系列」が日本市場の閉鎖性の象徴として批判を浴び、日米摩擦の発端となったこともあって自動車メーカー各社は外国部品の購入比率を拡大していった。一方、日本の部品メーカー各社は系列外の販売に活路を求め、系列は減少した。しかし、こうした動きがある一方で、三菱自動車株式会社は取引の多い部品メーカーとの系列組織を3年ぶりに復活させ、日産自動車株式会社や本田技研工業株式会社なども部品メーカーへの出資比率を引き上げるなどの動きを見せているのである。そこには、部品メーカーが自動車メーカーからの情報を元に将来を睨んだ設備投資を行うことができること、そして長期取引や継続取引による共同開発や開発初期段階からの関与が、自動車メーカーと部品メーカーの間に安心感を醸成し、継続的な品質向上とコスト削減に繋がるものとして捉えている⁶。

³ 日経 MJ (流通新聞) (2004), pp. 134-172。

⁴ この新たなチャネル関係について呼び方は研究者によって「戦略的同盟」、「生・販統合」、「垂直的戦略提携」、「戦略同盟」、「製販統合」など異なる命名を行っているが本論文では一応「製販同盟」とする。

⁵ 『日本経済新聞』2004年12月23日付、12月24日付、12月25日付。『朝日新聞』2005年6月26日付。

⁶ 『日本経済新聞』2004年12月25日付、大野陽男氏(元日本自動車工業会会長)のコメント。

流通業界における大手小売業とメーカーによる製販同盟によって引き起こされた流通系列化の動揺と中堅・中小小売業と大手卸売業の取り組み、自動車業界における企業系列見直しの動きといった状況から鑑みれば、何度となく問屋無用論が叫ばれながら、依然として数多くの問屋は市場環境や競争状況に応じてその機能や役割を変容させながら存在しているように、メーカーによる流通チャネルの系列化は、メーカーが置かれた市場環境の変化に対応するために、メーカーと流通チャネルとの関係にある機能や役割を変容させることで、その優れたパフォーマンスの原動力としての有効性を失うことなく機能させていると考えることができる。

第2節 本論文の目的

本研究の目的は、上記のような問題意識を踏まえて、加工食品、日用品といった一般消費財産業において「流通系列化」と呼ばれる現象が生成し、変容するプロセスを経時的に追いかけてながら、メーカーによる流通チャネルの系列化がどのような意図のもとに組織され、その系列化された流通チャネルがどのような方向に変化したのか、また小売業との流通取引様式と関係構築にどのような影響を与えているのか、という流通取引制度におけるメーカーによる流通系列化のダイナミズムについて考察することにある。特に、メーカーによる流通チャネルの系列化の類型の一つである販売会社を取り上げることによって、その有効性を検討することにある。

分析対象となる販売会社の選定に当たっては、東京証券取引所第一部に上場する食品および日用品カテゴリーに属する 77 社の 2000 年度における売上高をランキング⁷し、売上高が 1000 億円超の企業 46 社を抽出した。さらに抽出した 46 社の中から連結対象となる日本国内を担当エリアとする販売会社 130 社を抽出し、売上高のランキングによって上位 5 社を選び出した。その結果、日本アクセス株式会社（旧雪印アクセス株式会社）が 743,043 百万円⁸でトップとなり、花王販売株式会社が 473,656 百万円で第 2 位、近畿コカ・コーラボトリング株式会社が 176,398 百万円で第 3 位となった。このことから、日本アクセス株式会社、花王販売株式会社、近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の 3 社が食品および

⁷ 雪印乳業株式会社は、2000 年に発生した雪印乳業グループにおける食中毒事件と牛肉詐称事件などの相次ぐ不祥事と事後処理の過程の中で、市乳部門やアイスクリーム部門などの主要部門のほとんどを売却したことによって大幅に売上高を下落させていることから、メーカーの売上高ランキングを作成するに当たって 1999 年度の売上高を使用した。

⁸ 日本アクセス株式会社についても、雪印乳業と同様の理由から 1999 年度（雪印アクセス当時）の売上高を使用した。

日用品において業界を代表する販売会社であり、各社とも親会社に対する影響力は大きく、小売・卸といった流通業界における影響力も大きいと考えたことから、本論文における分析対象とした。

分析方法は、本論文の目的が一般消費財産業を中心とした流通業界においてメーカーによって系列化された流通チャネルの一つ類型として成立した販売会社が生成し、変容するプロセスから販売会社の有効性を検討することにあるため、分析対象として取り上げた3社の事例について設立から現在に至るまでを経時的に捉える歴史研究を採った。特に、戦後の流通業界における大手量販店の動向に影響されながら、メーカーによる流通チャネルの系列化がどのような意図のもとに組織されたのか、またその系列化された流通チャネルがどのような方向に変化したのか、さらにメーカーの小売業との関係構築にどのような影響を与えているのかを考えることは、販売会社の有効性を検討する上で有益であると考えられる。そして、その答えを見出すためには、販売会社の現状を観察するだけでは不可能で、歴史を遡るほか方法がなく、まさに販売会社の歴史的研究の意義はこの点にあるといえる。

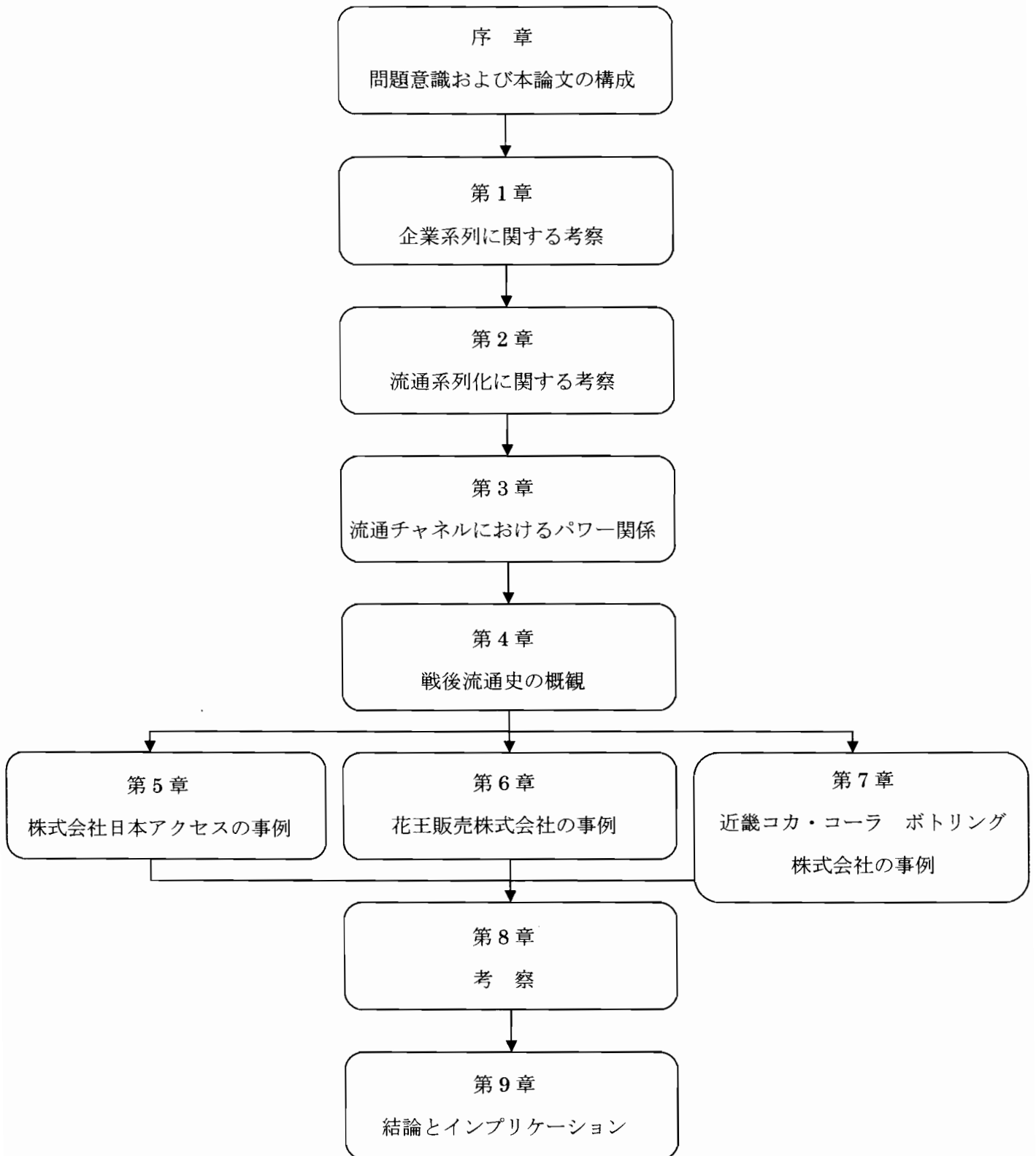
本論文の目的に対して、上記の分析対象を歴史的研究によって分析した結果、販売会社は、メーカーとの間に資本や資産による繋がりを維持しながら機能的に互惠性を持ったパートナー関係を構築することによって、販売会社の品揃え活動復活による商流・物流のオープン化や情報システム上の情報流のオープン化を図ることで商業者としての社会性・中立性を確保し、同時に小売店との取り組みを強化できることが明らかになった。加えて、販売会社の小売店との取り組み強化は、卸売業としての競争優位を発揮するだけでなく、メーカーと小売企業との関係強化を促進し、その意味で販売会社はメーカーと市場や顧客とのインターフェースをつかさどる役割を担い、そのことで販売会社が有効性を高める可能性を持っていることが明らかになった。

以上の研究結果から、系列化チャネルの専売制の有無と商業者としての社会性・中立性の問題に対して、商流・物流・情報流のそれぞれの次元において社会性・中立性を確保し得ることを示唆した。さらに、資本や資産の連携を基盤にした組織化とそれに基づいた販売依存・仕入依存の三次元で関係性を捉えることで、双方が機能的な互惠性を持ったパートナー関係として販売会社の有効性を高める可能性を持っていることを明らかにした点において、従来の流通チャネル研究の中でも相対的に手薄な卸売業界研究の領域に新たな知見を付け加えることができたことは、理論的にも実践的にも貢献があったものと考えられる。

第3節 本論文の構成

以上の目的に沿って、本論文は次の 9 章から構成されている。まず、本章（序章）において筆者の問題意識から抽出した問題を提起した以降、第 1 章において企業系列に関する理解を整理する。我々が企業系列という言葉を使用する場合、用いる人によって意味するところは必ずしも同じではない。確かに、複数の企業間の特定の取引関係や結合関係またはある特定の大企業を頂点として形成された企業間の固定的な関係を示して用いられているが、必ずしも明確な定義を持っていないのが現状である。第 2 章では、本論文の主題である販売会社チャンネルを考察するに当たって、先行文献のレビューを通じて流通チャンネルを類型化することで整理し、中でも垂直的流通システムとしての流通系列化に関して、その本質と流通系列化の一形態である販売会社を定義する。第 3 章では、親企業となるメーカーと子会社・関係会社となる販売会社との関係について考察するに当たって、その手がかりとして風呂(1968)、石原(1982)が、メーカーと流通企業との間にあるパワー格差を発生させる基盤とした販売依存度および仕入依存度による取引依存度モデルを考察する。第 4 章からは事例研究となるが、個々の企業事例に入る前に本論文は販売会社チャンネルが生成し、発展するプロセスを経時的に追いかけることから、第 4 章においては戦後流通の流れを整理する。特に、日本経済、ライフ・スタイル、小売業、卸売業および情報システムの観点から、時代とともに移り変わる様子を概観する。その後、事例研究として第 5 章では雪印乳業株式会社の販売会社であった株式会社日本アクセス、第 6 章では花王株式会社の販売会社である花王販売株式会社および花王システム物流株式会社、第 7 章では日本コカ・コーラ株式会社と近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社を取り上げる。そして、第 8 章ではこれら 3 つの事例を第 4 章で整理した戦後流通史の概観と照らし合わせることによって、その時代における外部環境に対して親メーカーが販売会社を組織化させた意図と、時代と外部環境の変化に対して親メーカーと販売会社がどのような方向に変化していったのか、またそうした販売会社の変化が親メーカーと販売会社および小売業との関係にどのような影響を与えているのか、ということについて考察する。最後に第 9 章は、結論として販売会社の有効性について検討した上で今後の課題について述べる。これら各章の関係を図示すれば図 0-1 のようになる。

図 0-1 本論文の構成



第1章 企業系列に関する考察

一般に企業系列⁹という言葉は、複数の企業間の特定の取引関係や結合関係またはある特定の大企業を頂点として形成された企業間の固定的な関係を示して用いられるが、これは一般的な用語であって必ずしも明確な定義を持っておらず、用いる人によって意味するところは必ずしも同じではない。しかし、企業間取引において系列という言葉を用いる場合、その企業間関係について次の3つの側面を前提としていることを指摘することができる¹⁰。

1つ目は、企業間取引には反復性を予定しない一回限りの取引として単発的なものもあれば、長期にわたって継続的に取引が行われるものもあるが、系列取引といった場合、そこでは長期的な取引が存在し、継続的に取引が行われている。2つ目は、取引を行う主体としての企業間関係である。そこには取引を行う企業が所有する経営資源の格差などによって、一方による他方の支配関係が存在する¹¹。具体的には、取引条件の決定におけるパワー関係や資本の所有関係、または役員の派遣関係といった形をもって現れることが多い¹²。そして、こうしたパワーによる支配関係としての非対称性が生じるためには、その取引がある程度

⁹ 系列および系列化された企業は、日本的経営の特徴として市場取引と内部取引との間にある中間組織と捉えられている。一般的に、企業が垂直的・多角的統合を進める場合、そのメリットとして①範囲の経済性や規模の経済性が期待できる②経営資源である知識やスキル、生産・マーケティングに関する知識とノウハウ、またはブランドや研究開発組織などの情報が円滑に企業内の部門間を流通し有効に活用することができる③単一製品の需要変動や短期的な景気変動に対するリスクの分散を図ることができる④取引費用を節約し、取引相手の機会主義的行動による損害を被るリスクを減らすことが可能になる、といったことが上げられる。しかしその一方でデメリットも指摘されている。そのデメリットとして①統合の結果、他企業との取引機会が制約されるために範囲の経済性や規模の経済性が十分活用できない可能性が発生し、そうした限界を超えての統合は逆に効率性を成果させる結果になる②企業組織が大きくなれば組織内部の情報伝達がスムーズに進まず、業務の遂行に関しても融通性に欠ける③リスク分散に関しても多額の埋没費用が必要となれば、逆にそれが事業の撤退や縮小の足かせになる、といったことが上げられる。こうした統合によるデメリットを回避しながら、統合のメリットと市場取引における組織肥大化の回避というメリットを同時に実現できる組織形態として系列があり、市場と統合組織の中間的な存在であることから中間組織と呼ばれている。井出秀樹(2002), pp. 17-41、長岡貞男・平尾由紀子(1998)。

¹⁰ 下谷政弘(1993), p. 220。

¹¹ この場合は、系列化する企業(親企業)と系列下にある企業(系列企業)の関係であり、親企業が系列企業を支配している形となり、これをタテ系列という。これ以外に、企業集団によるヨコ系列が存在する。これは、主要な産業ごとに比較的多数存在する企業が、それぞれ別個のグループに所属し、それぞれの企業集団は異業種の大企業の集まりであるが、それらは共通の銀行や商社を持っているだけでなく、相互の取引関係によっても結びついている。島田克己(1993), p. 12。

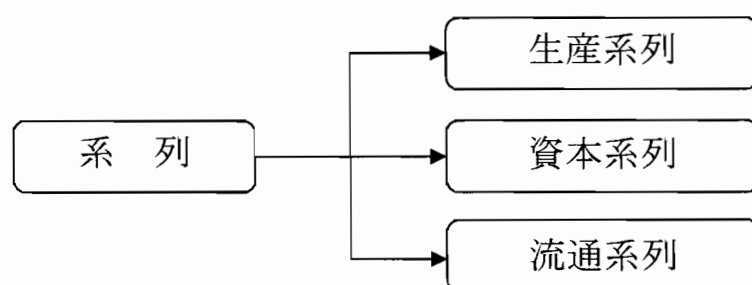
¹² 現実に、A企業がB企業の系列企業であるといわれる場合、B企業がA企業の系列企業である、とは決して言わないことからわかるように系列企業の企業間関係にける二者間の関係には支配関係が存在し、非対称性が存在していると言える。

の長期的継続性をもったものであることが必要になるのである。3つ目は、企業間取引において系列を用いる場合、取引を行う主体間に人・資本・取引上のつながりを示し、特に人的なつながりは資本面でのつながりを前提に進められることが多い¹³。

さらに、これら3つの側面を前提としながら系列にはいくつかの形態が存在する。それは、どういった製品・商品を取引するかによって異なるが、半製品・中間部品の供給をめぐって関係を構築する生産系列、完成品の販売をめぐって関係を構築する流通系列、資金の融資や株式の所有によって関係を構築する資本系列、の3つに区分することができる¹⁴(図1-1)。

ここでいう生産系列とは、自動車産業や家庭電器産業といった分野において、自動車メーカーや電気製品メーカーを中核として生産面では部品メーカーが中核メーカーである親企業の目標達成のために密接に協力する体制が作られていることを意味している¹⁵。つまり、親企業は自社内で製品の生産活動を行っているが、原材料から最終製品までの一貫生産を

図 1-1 系列に関する概念図



注) 下谷政弘(1993), p. 220-222 により筆者作成。

行うことは少なく、原料や中間製品を購入してこれを加工したり、部品を購入して組み立てを行っていることが多い。そこで親企業は自社の担当している工程の前工程や後工程の部分を受け持つ企業との取引において、一回ごとの交渉・取引による競争入札的な方式ではなく、長期的・継続的に注文を出すようにし、その代わりに部品メーカーは親企業の製品開発段階から関与するだけでなく、工法・素材の研究や物流・生産設備の効率化、品質

¹³ 清成忠男・下川浩一(1992), p. 6-7。

¹⁴ 下谷政弘(1993), p. 220-222。

¹⁵ 島田克美(1993), pp. 83-85。

管理も含めた中核メーカーの生産システム一部として行動することが求められるのである。この結果、部品メーカーと親企業の間には、技術や費用構造を相互に熟知しあう関係が構築され、お互いに相手について十分に知らないという情報の非対称性の問題が避けられ、機会主義的な行動をとる余地も少なくなるのである¹⁶。

次に流通系列とは、メーカーが価格制限としての再販売価格維持や非価格制限としての専売制、一店一帳合制、テリトリー制、抱き合わせ取引などの諸手段を活用して、メーカー自らが自社の製品の販売について卸・小売から消費者へ至る流通経路を統合し、販売業者の協力を確保し、その自らのマーケティング戦略が実現できるように、もしくはより有効なものになるように販売業者を掌握・組織化する行為であるといえる¹⁷。そして、メーカーは流通チャンネルをコントロールすることによって、市場情報をメーカーに迅速にフィードバックさせて企業の製品開発や在庫管理および生産計画にその情報を有効活用させるだけでなく、ブランド内競争を排除し、販売の効率化と価格の安定化を同時に達成しようとしたのである。

このようにして中核メーカーとなる親企業は、自社ブランド製品の供給という見地から製品分野と需要層のターゲットを明確にした製品開発に努める一方で、製品の供給に必要な生産システムを外部の協力企業を含めた形で構築している。他方販売面では生産よりもさらにはっきりした形で、自社の製品の販売に努めるグループを持つのが普通である。このようにして生産と流通における企業の依存関係が生まれ、しかも企業間関係が上下のタテの関係になっているのである¹⁸。

加えて、こうした生産系列や流通系列の内部には株式所有関係が含まれていることが少なくない¹⁹。特に、近年行われる分社化や関係会社・子会社などの新規設立に伴って他企業の株式取得が資本系列を形成させている。例えば、親企業のもとに多数の関係会社が存在する企業グループがあるが、これは親会社が事業の多角化によって既存の分野とは異なった財・サービス分野へ進出したり、技術革新などのよって生まれる新しい事業機会を求めて新しい分野に挑戦する際に、市場環境、競合企業の状況といった外部環境と自社内にある経営管理上の専門知識・スキル、生産・マーケティングノウハウなどの経営資源、指揮命令系統や評価・給与などのマネジメント・システムを含む内部環境について既存の分野

¹⁶ 井出秀樹(2002), pp. 17-41。

¹⁷ 新庄浩二(1995), pp. 169-176。

¹⁸ 島田克美(1993), pp. 83-85。

¹⁹ 島田克美(1993), pp. 151-155。

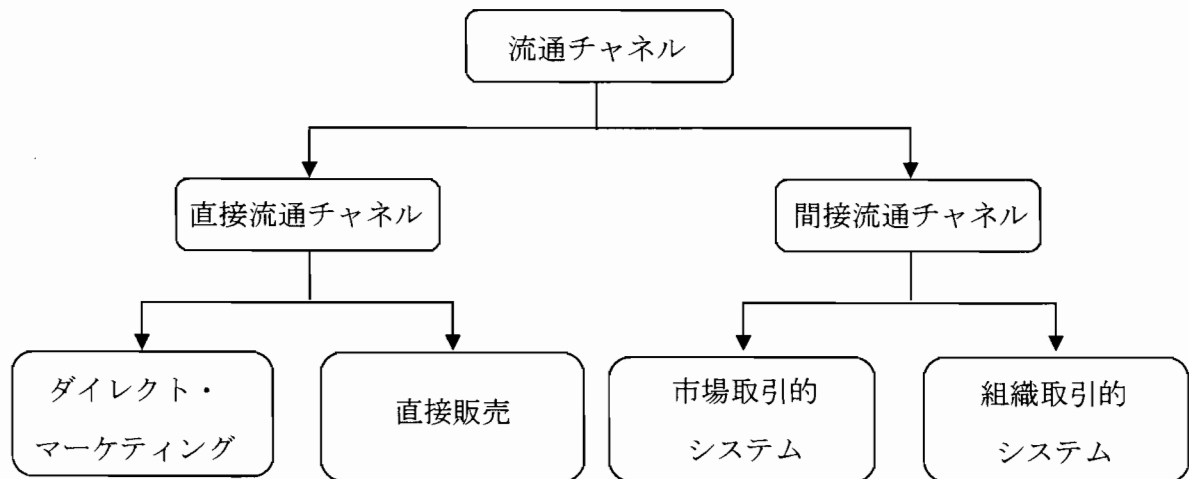
とは異なった諸要因に対処し、新しい経営方法を執行するために別会社を設立し、経営を行わせることが多い。そして、別会社を設立する際に、親会社は別会社が発行する株式の過半数かそれ以上を所有することによって支配関係を構築しようとするのである²⁰。このように系列化という企業行動は、多くの場合、相手企業を支配できるだけの株式の取得と重なり合う部分が多分に存在しているのである。

第2章 流通系列化に関する考察

第1節 流通チャンネルの類型と垂直的流通システム

流通チャンネルは、その流通段階の連結のあり方から類型化すれば図2-1のように表すことができる²¹。流通チャンネルは、大きく直接流通チャンネルと間接流通チャンネルに分かれるが、これは商業者が中間に介在するかどうかで区分され、直接流通チャンネルでは生産と消費が分散したまま直接連結するのに対して、間接流通チャンネルでは卸・小売商や販売会社を含む商業者に流通活動が集中することになる。

図2-1 流通チャンネルの類型



出所) 矢作敏行『現代流通・理論とケースで学ぶ』(1996)より抜粋。

²⁰ 一般的に、新たに設立した別会社の規模が大きくなり、経営的に自立可能になるにつれて、親会社の持ち株比率を低下させて、株式を公開し、また同時に子会社相互間の株式所有関係が作られていくことが多い。島田克美(1993), p. 21。

²¹ 田島義博・原田英生(1997), pp 306-312。

直接流通チャネルは、人的販売か否かにより、ダイレクト・マーケティングと直接販売に区分することができる。ダイレクト・マーケティングは、カタログや雑誌、テレビ、インターネットなどの情報媒体を通して消費者に商品情報を流し、郵便、電話、電子メールなどの手段で注文を受ける。それに対して直接販売は、販売員が消費者との会話を通じてサンプル商品の配布などを含めた商品情報を提供し、注文を受ける。

他方、間接流通チャネルは、生産と消費の間に介在する商業者とメーカーとの取引関係から、市場取引的チャネルと組織取引的チャネル（垂直的流通システム）に区分することができる。

市場取引的チャネルは、生産と消費をつなぐ商業者が多数存在し、それぞれの流通段階において原則一回限りの匿名性の取引が価格メカニズムに従い行われることになる。これに対して、組織取引的チャネルは垂直的流通システムもしくは **Vertical Marketing System (VMS)** とも呼ばれており、そこでは生産者と卸売業者および小売業者を含む商業者がシステムとして統合され、チャネル・メンバーは他のメンバーを所有しているか、契約を結んでいるか、などのいずれかの方法でもって支配し、チャネル行動を調整・管理している。

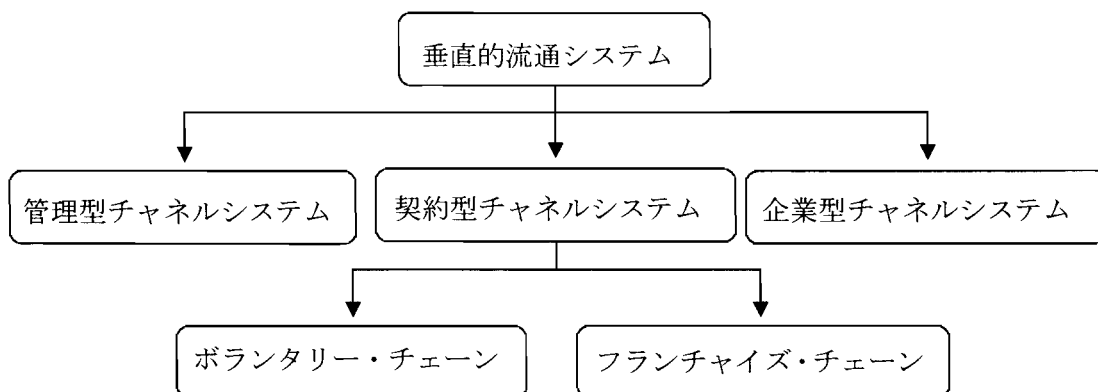
一般的に、市場取引は、取引相手を探し出す探索費用、品質を確認したり取引条件を決定するための交渉費用、さらに取引条件が決めた通りに遂行されているか、代金は決められた金額を決められた時期までに支払われたかどうかを確認したり、もし遂行されていない場合はそれを催促したりする監視費用などの取引費用がかかるとされている。これに対して、組織取引的チャネル（垂直的流通システム）は、同一組織内の生産部門と販売部門において製品を内部移転させるかのように安定した取引構造を異なる企業間（構成員間）で作り上げることによって取引費用を削減する有効な方法と考えられ、そのために組織取引的關係ではチャネルを構成する企業間（構成員間）で共通の目標に関して何らかの合意形成がなされているのが特徴として上げられる。

第2節 垂直的流通システムの類型

こうした間接流通チャネルにおいて、流通チャネル戦略上最も重要なのが組織取引的チャネルとしての垂直的流通システムである。この垂直的流通システムは、チャネル・リーダーによる構成員に対する組織化の程度が低い順に、管理型システム、契約型システム、

企業型システムの3つに分類することができる(図2-2)²²。

図2-2 垂直的流通システムの類型



出所) 筆者により作成。

まず、管理型システムとは、チャンネル・リーダーであるメーカーが、そのブランド力やパワーを背景に、資本的に独立したチャンネル構成員を厳密な契約によらずに組織化し、統制・管理するタイプの垂直的流通システムである。小売段階まで系列化されていない加工食品、日用雑貨など消費財の最寄品メーカーがチャンネル戦略で採用している特約店制度や代理店制度が代表的な例としてあげることができる。次に、契約型システムとは、資本的に独立したチャンネル構成員が、独立した企業のままでは達成できない経済効率や販売効果を得るために、目標の共有化や経営技術・ノウハウの提供方法、利益の配分方式などに関する厳密な契約によって流通チャンネル構成員を組織化するタイプの垂直的流通システムである。この流通システムは、契約形態の違いにより、一般的にはボランティア・チェーン (VC) とフランチャイズ・チェーン (FC) の2つのタイプに分類することができる。最後に、企業型システムとは、生産段階と流通段階が単一の産業資本のもとに人的・資本的に統合されるとともに、流通チャンネルの構成員はその目標がほぼ全面的に共有化され、一つの企業内の製品の移転と同様に権限と指示をもとに流通が連結している垂直的流通システムである。生産—卸売、卸売—小売の各段階が資本統合され、単一資本の企業システムで運営されているのが典型例で、自動車メーカーのディーラー・システムや一部の化粧品・日用雑貨品メーカーの販売会社制度などが代表例としてあげることができる。そして、こ

²² Stern, L. W., Adel I. El-Ansary and J. R. Brown (1989), Kotler, P. and G. Armstrong (2001), pp. 519-522.

うした垂直的流通システムについて、メーカーが主体となって組織化することを、わが国では一般に流通系列化と呼ぶことが多い。

第3節 流通系列化の本質と販売会社

この流通系列化に関しては、今までに多くの研究者によって研究成果が蓄積されており、定義付けされてきた。風呂(1968)は、商業資本の系列化を個別の産業資本家が個別の商人に対して個別の支配関係を設定し、自己製品の個別化された価値実現操作を図ることである、としている。そこでは、商業資本の系列化が商業資本の系列化であるかぎり、系列化された商人は産業資本家の設置する販売会社や直営販売店とは異なり、系列化された商人と産業資本家との間には「売買関係」が存在し、独立性を維持しているのである。しかし、その反面において、系列化される商人は、当該産業資本家の製品を排他的に取扱うことを要請され、純粹に独立の商業資本に期待された「社会的商品資本の代弁者」としての独自の活動を制約されているのである²³。つまり、系列化された流通とはメーカーによる内部組織に似た命令・権限の関係と、他方でメーカーと系列商人との売買関係を併せ持つ複合的な性格を有するものであると指摘している。

また、石原(1982,1989)は、商業企業の系列化とは商業企業を価値実現過程の中に形式的に存続させながら、その社会性・独自の行動を可能な限り排除し、彼を寡占企業のマーケティング活動の中に組み込もうとするものであり、製造業者が商業者を緩衝帯として介在させながら、彼の影響力を引きつけようとする間接支配の方法である、としている。つまり、メーカーは流通系列化によって、製品の流通チャンネルを内部化し、消費者に直接販売する直接支配よりもより資本節約的方法で、しかも商業企業を市場危険の緩衝帯として利用しつつ、直接支配と同じ目的を達成しようとする。その意味で、商業企業の系列化はメーカーにとって直接販売よりもはるかに現実的で高等な打開策であり、メーカーは系列対象となるべき商業企業が市場に存在する限り、基本的には系列化を志向するとしている²⁴。ここで、風呂のいう商業資本に期待された独自の活動と石原のいう社会性・独自の行動とは社会的品揃え形成を意味し、それを制約する条件と間接支配の方法は、専売制、テリトリー制、一店一帳合制、店会制、リベート制などが上げられる。

さらに、金(1998)は、市場取引における流通業者の独立性に基づく自立的な活動が、流通

²³ 風呂勉(1968), pp. 141-145。

²⁴ 石原武政(1982), pp. 197-203。

業者の品揃え活動や販売活動における自己最適化傾向をもたらし、その自己最適化行動がメーカーとの取引関係を不安定にする中で、こうした問題に対してメーカーは、流通業者を所有権統合すれば解決する可能性があるものの、所有権の統合が新たに3つの問題を生み出すと指摘している。1つ目は、製品の所有権転移による販売リスクの転嫁が難しくなる。2つ目は、所有権の統合が売買関係の持つ柔軟性を失わせる。3つ目に、所有権的に統合された場合、積極的に販売しようとする意欲やモチベーションを失いかねない。そこで、メーカーは流通業者を所有権的に統合せず、流通業者の自律的意思決定のみを統合しようとしたのである。つまり、流通業者との売買関係を維持しながら、あたかもメーカーの組織のように流通業者を管理しうる方法を模索した結果が流通系列化であるとしている。

これらのことから流通系列化に関して改めて考察すれば、流通系列化とは流通チャンネルにおける流通支配力²⁵によって、メーカーが自己の製品の個別化された価値実現操作を図る上で、自己の製品の販売について流通業者の協力を確保し、自己の政策が実現できるように流通業者を掌握し、組織化しながら、メーカーは流通業者との関係を組織的關係にだけに還元せずに、売買関係を残すことによって、メーカーは製品の売れ残りにもなう市場リスクを流通業者と分担しあうことを可能にした²⁶流通チャンネル・システムであると考えることができる。

では、こうした流通系列化の定義に対して販売会社はどのように定義づけられるのであろうか。風呂(1968)によれば、垂直的統合の形態として製造業者による既存の商人事業の買収あるいは吸収・合併、同じく製造業者によって新規に設定された直営販売組織を上げている。また、森下(1960)によれば、実質的には商業資本を排除しながら、形式的にはなお個別の企業として残存せしめておく場合があり、その形態として、独占資本の専属販売代理人たる代理商や、直属の販売会社あるいは共販会社を上げている。

つまり、販売会社は垂直的統合の一形態として、メーカーによって既存の卸売り業者を買収もしくは吸収・合併するか、またはメーカーの出資によって新たに設立されることでメーカー資本の影響を受けながら、メーカーが国内市場において自社製品をそこを通じて販売させる目的で出資・設立した商事会社である²⁷と定義することができる。

²⁵ 田村正紀(1986), pp. 188-192。

²⁶ 嶋口充輝・石井淳蔵(1995), pp. 227-228、石井淳蔵(1998), pp.7-11。

²⁷ 瀬戸廣明(1991)。

第4節 流通系列化の背景

では、なぜメーカーは、メーカー主導型の流通システムを構築していったのであろうか。一説には、メーカーが生産した製品を商業者が販売するには、技術的にも、情報的にも、資金的にも困難であり、商業者が生産に適合した流通システムを提供することができなかった、といわれている。確かに、1960年代以降、日本が高度経済成長を遂げる中で、小売業においてチェーンストアが大きく進展し、メーカーは大規模化による大量生産体制を確立するにしたがって、激しい企業間競争を生み出すこととなった。メーカーは需要に応じた製品開発とともに、最終の消費者・使用者の手にわたるまでの流通全般についての関心を持たざるを得なくなった²⁸。

こうした背景について森下(1960)は、メーカーが自ら主導する流通システムを構築した理由として次の2点を上げている。第一に、メーカーが大量生産体制を基礎に市場拡大を目指すにつれて生産過剰と競争激化が強まっていくが、それにつれて商業者に対して自社製品の優先販売を要請するようになった。それに対して、商業者はその自立性と社会性を確保するためにメーカーと対峙することになったのである。第二に、産業が寡占的な構造になっていくにつれてメーカーは、価格競争から非価格競争へと転換するようになった。またそのことによってメーカーは価格に関係した競争制限的な行動を卸売や小売段階に拡張し、垂直的な価格体系を構築・維持するようになった。そしてこの垂直的な価格体系をめぐって商業者とメーカーが対峙するようになったのである。

そして、こうした対立を解決することができる条件を形成させていく過程の中で、メーカーは産業内での寡占化を背景に、自らの優位性をもって「商業者の排除」という形で既存の流通システムの変革を試みるのである。しかし、商業者を排除した分、メーカーはその機能を代替することが求められ、そのためのコストも負担しなければならない。また「売上の集中・社会化」といったメーカーでは代替できないような機能もある。そこでメーカーは、商業者の排除に代わって、商業者は排除しないで、商業者が本来的に持っていた他社製品なども積極的に取り扱うといった商業性の発揮は極力排除するという流通系列化と呼ばれる経路政策を採用するようになったのである²⁹。

また、池尾(1999)は、1950年代から1960年代にかけてわが国において流通系列化が推し進められた理由としてマーケティング戦略の観点から次の3点を上げている。第一に、

²⁸ 鈴木安昭・田村正紀(1980), pp. 37-39。

²⁹ 小西一彦(2000), pp. 121-152。

未成熟であるが関心が高く、人的情報源に頼る傾向が強い消費者に対して、身近な街の専門家として小売店の店主や店員による説明や推奨が極めて効果的に作用したのである。つまり、戦後のわが国において、消費者一般において製品知識が不十分であったために、非商業情報源の有効性は評価基準情報においてあまり当てすることができなかった³⁰。他方、商業的情報源において、消費者の生活状況や好みなどの詳細な情報は地域に密着した系列化小売店にとって、こうした情報の蓄積は得意とするところであった。第二は、メーカー間のマーケティング戦略において、流通系列化は製品や価格やプロモーションなどの他のマーケティング・ミックスと比較して模倣が難しいことが上げられる。第三に、メーカーと系列化された小売店との関係は、資本関係や人的派遣以外でも、長期継続的取引による信頼関係や特定メーカーとの関係以外には転用不可能な投資資源を伴うことが多く、それだけに一旦良好な関係が構築されると後発企業が参入を試みても決して容易ではなかった、としている。

第5節 流通系列化の類型

このように流通経路の系列化を理解すると、メーカーが系列化を実現するには3つの方法が考えられる³¹。第一は、出資によるものである。メーカーの卸売商に対して出資する場合であれば、出資が50%未満であっても相手に対して発言権を持ちうるし、逆に、増資に際しての公募株式の割り当てなどの方法により自己に投資させれば、協力意識を強めることは可能である。第二は、協力を目的とした契約を結ぶものである。契約による系列化としては、専売制、テリトリー制、一店一帳合制、店会制、リベート制などが上げられる。第三は、信頼関係によるものである。信頼関係による系列化は、主導権を握る企業の成長性、販売店に対する経営理念や援助政策などを信頼して共存共栄を図ろうとする被系列化企業の期待に基づくものである。

そしてその流通系列化は、具体的な形態は多様であるが、流通のどの段階までがメーカ

³⁰ 消費者の周囲にある人的情報源を、小売店員などの商業的情報源と知人・友人などの非商業的情報源に分けた場合、製品知識については商業的情報源が勝っているのに対して、その消費者がどのような状況の中でどのようなニーズを持っているかについては、非商業的情報源の方が良く知っているのが普通である。したがって、消費者は製品の属性情報（その製品がどのような特徴を持ったものであるか）は商業的情報源に、また、評価基準情報（自分のニーズをよりよく満たすためにはどのような特徴を持った製品がよいか）は非商業的情報源に依存する傾向が強い。池尾恭一(1999), pp. 51-53。

³¹ 久保村隆祐・荒川祐吉(1974)。

一によって系列化されているかによって、2つに区分することができる。第一は、メーカーが卸売段階まで系列化するというもので、卸売段階と小売業者の関係は通常の売買関係に委ねられ、メーカーの管理・統制力は小売段階まで及ばないのが普通である。第二は、メーカーが卸売段階と小売段階の双方を系列化するものである。

さらに、卸売段階までの系列化は、2つのタイプに分類することができ、メーカーによる統制水準が相対的に低い管理型システムに基づく特約店・代理店制度を採用するタイプと、統制水準が相対的に高い企業型システムに基づく販売会社制度やフランチャイズ・システム制度³²を採用するタイプとなる。

小売段階を含めた組織化についても、2つのタイプに分類することができる。すなわち、卸売段階に販売会社制度を採用し、小売段階は契約型システムや管理型システムに基づいて小売商のチェーン組織を形成するタイプと、卸売段階はメーカーの内部組織として統合し、小売段階は契約型システムや管理型システムに基づくディーラー網や販売店網を組織化するタイプである³³。

そして、これらの系列化をメーカーによる流通チャネルの組織化として類型化すれば、表2-1のように整理することができる³⁴。代理店・特約店制度は卸売段階の統制が契約、管理型の組み合わせで主に行われている。ここでは分散している多数の小売店に幅広く製品を配荷する目的から地域的な営業、配送、決済、その他管理機能を持った卸売商と契約を結び、一ないし少数の代理店・特約店を都道府県単位に配置している。その地域では代理店・特約店のみを通して販売するテリトリー制が採用され、メーカーの流通段階の管理が強化されている。販社型は卸売段階が専属化され、代理店・特約店より強い統制が取られているのが特徴である。一貫型は、配荷店舗数を代理店・特約店制度や販社型ほど多くす

³² 島田(1996)によると、フランチャイズ・システムをコンビニエンス・ストアに見られるビジネス・フォーマット型とコカ・コーラのポトラーに見られる製品販売型に分類でき、製品販売型は自動車等の広範な販売網形成の方法としてアメリカで発展したことからマーケティング・チャネルの一形態としている。さらに、製品販売型はフランチャイズ契約上において対等でありながら、フランチャイザーによって組織化され、フランチャイジーはフランチャイザーが所有するブランド等の無形資産の使用に依存する従属関係であることから、その本質は支配関係を含有する系列チャネルであるとしている。このことから本論文においても、フランチャイズ・システムを系列化チャネルの一形態としている。

³³ ただし、こうした小売段階を含めて組織化するタイプは、メーカーが系列化した小売商以外の小売業態（ドラッグストアや家電量販店などのチェーン小売業）の成長が著しく、そのことによって系列小売商の経営を圧迫し、寡占メーカーは系列小売商とチェーン小売業とが並存する二重の流通チャネルを抱えて、両者のバランスを如何にとるかということに腐心しているのが現状である。渡辺達朗(1999), pp.56-60。

³⁴ 田島義博・原田英生編著(1997)。

る必要はないが、小売店が消費者に提供する付帯サービスが販売促進を左右する度合いが強いため、メーカーが店舗や売場の統一的イメージや取扱商品の制限を含め、小売業に積極的に関与するのが特徴である。直販型は卸段階を完全に内部組織化し、自社の営業部門が直接、小売店に販売し、その管理・統制を行っているのが特徴である。

表 2-1 日本の寡占メーカーによる流通系列化の 4 類型

組織化の形態	特約店・ 代理店制度	販社型 フランチャイズ制度	一貫型	直販型
卸	B + C	A	A	A +
小売			B + C	B + C
業種	加工食品 雑貨	家庭用 合成洗剤	家電 化粧品	自動車 新聞

組織取引的
チャンネル

A : 企業型チャンネル (人的・資本的結合)、A+は卸段階が内部組織化
 B : 契約型チャンネル (FC・VC、テリトリー制等)
 C : 管理型チャンネル (各種プログラム、継続取引)

出所) 田島義博・原田英生編著(1997),p.318 より抜粋。

また、流通系列化の 4 類型について、その統合の形態を卸売段階に限ってみれば大きく 2 つに区分することができる。第一は、卸売の所有権統合である。この所有権統合は次のように行われる。1 つ目は、生産者が自らの卸売事業所を設置し、また自社の営業マンを雇用して、従来卸売業が遂行していた流通機能を代替する。2 つ目は、小売業が遂行していた従来の購買機能を代替する。3 つ目は、複数の卸売段階がより少ない卸売段階に統合される。いずれにしても、従来、異なる企業によって別々の卸売段階で遂行されていた流通機能を、一つの企業が統合するときに所有権統合が行われたとみることができる。

第二は、所有権統合に準じるものとしての卸売系列化である。これは、卸売商の活動が

実質上は、メーカーの拡張された準組織に組み込まれたときに発生する。卸売系列化では、既存の卸売商の活動が完全に所有権統合されるわけではないが、資本参加や管理者の派遣などによって、商業者としての活動を制約され、その制約の手段に表 2-2 のようなものが使われている³⁵。所有権統合に代わって、こうした制約の手段によって卸売系列化が進められる目的は、卸売統合に要する資本を節約することにあると考えるが、ここでは、所有権統合と卸売系列化を併せて卸売統合と考える。

表 2-2 卸売系列化の手段

手 段	定 義
専門店制	生産者が自社商品のみを取り扱う中間業者を通じ商品を流通させるもの
テリトリー制	生産者が中間業者の営業地域を制限するもの
一店一帳合制	小売商の仕入先を特定の一卸売商に限定するもの
店会制	生産者が、自社商品を取り扱う中間業者のうち一定基準に該当するものについて、地域ごとに、販売促進活動や中間業者の協調を目的として団体を組織するもの
差別的取扱い	自社商品の取り扱い比率に応じて中間業者に支払われる占有率リベートや、仕入額に応じて段階的に決められる中間業者に支払われる累進リベートで、中間業者を差別的に取り扱うこと
委託販売制	生産者が商品を出荷する場合、売買の形態をとらず、中間業者が販売を終えるまで、商品の所有を留保しているもの

出所) 田村正紀(2001),p.141 より抜粋。

メーカーによるこうした諸手段の履行が成功し、卸売統合が進展すれば、卸売部門はその性格を変え、複合市場としての流通システムを構成しなくなる。つまり、卸売統合によってメーカーは中間段階との取引における性格を市場取引から実質的には内部組織での交渉に変換し、中間段階の段階での自社ブランド内競争を排除することができるようになる。さらに、流通系列化によって中間段階における商品の社会的品揃え形成活動が実質的に阻

³⁵ 田村正紀(2001), pp. 141-142。

害され、その社会性や中立性を失うことによって、卸売商はメーカーの完全な内部組織関係ではないが、限りなく内部組織的關係に近い存在³⁶となり、商業者から配給者へと変容することになるのである³⁷。そしてその意味において、流通系列化の類型における販売会社は、メーカーの自社製品を、そこを通じて販売する目的で出資・設立した商事会社であり、商業者としての活動を制約された配給者となっている³⁸。

第3章 流通チャネルにおけるパワー関係

第1節 流通系列化の次元

こうした流通系列化において想定されている支配関係について、メーカーと系列卸との関係性の問題が上げられる。鈴木(1980)は、流通系列化によって所有權的にメーカーから独立しながら、種々の流通系列化手段によって拘束される関係を、市場的要素と組織的要素が同居した関係と考える。つまり、利益責任がそれぞれにおいて遂行されるという意味でその取引は市場取引であるが、その取引が流通系列化という一組の拘束契約のもとに行われるという意味では内部組織取引であり、以上のことから、系列卸は独立した卸売商と垂直的に統合された統合卸との中間形態をなすもの³⁹、としている。

これに対して石原(1989)は、垂直的統合が企業内組織（内部組織取引）であり、系列化が企業間組織（市場取引）である、といっても実のところ両者の区別はいまだ曖昧である、としている。それは、組織の所有に照らして形式的に行われるべきことなのか、それとも組織の意思決定と行動に照らして機能的に行われるべきことなのか、という部分において垂直的統合と系列化を区分する明確な基準を設けることは難しい⁴⁰。流通系列化といえば家電産業や自動車産業が典型だと言われてきたが、それだけが流通系列化ではない。実際の系列化は、資本の出資関係を前提とはしないものの、意思決定における一体性を最大限に確保しようとするのが現状であり、その意味で流通系列化は、もっと多様な程度を含んだ

³⁶ 金頭哲(1998), pp. 20-21。

³⁷ 鈴木安昭・田村正紀(1980)。

³⁸ 商業経済論において、販売会社はメーカーから分離独立している個別企業であるという形式がどうであれ、商業資本としての自立性を全く奪ってしまっている点において、それらは真の意味の商業資本ではなく、その本質は産業資本に還元してしまっている、とみている。森下二次也(1960), pp. 236-239。

³⁹ 鈴木安昭・田村正紀(1980), pp. 204-211。

⁴⁰ 石原武政(1989), p. 66-67。

ものとして理解する必要があるとしている。

では、その程度を考える上で必要な基準であるが、系列化は次の 2 つの次元をもつものと考えられてきた。第一は、チャンネルの広狭基準⁴¹として、メーカーと取引する流通企業の数に関連する。メーカーが市場における利用可能なすべての流通企業と取引を行うとき、それを開放的流通と呼び、何らかの基準でもって流通企業を選択するとき、それを選択的流通という。また、取引企業が直接的に制限される場合を限定的流通と呼び、限定した流通企業に一手販売権を与える場合を排他的流通と呼んでいる。

第二は、チャンネルの開閉基準⁴²として、流通企業が特定のメーカーの製品を取扱う比率に関連する。本来、流通企業はその自律性によって自らの判断によって取扱い商品を決断する。しかし、メーカーが流通企業における自己の製品の取扱比率を高めようと介入することで、その取引量の増大要求に始まり、極限的には競合他社商品の取扱禁止によって流通企業はメーカーの製品で占められることとなる。この場合、その流通企業は専属的流通の担い手となるのである。

しかし、流通チャンネルの内部におけるメーカーと流通企業との系列関係を考察する場合、チャンネルの広狭・開閉基準だけで捉えられない。メーカーと流通企業の上に支配関係が想定されている限り、系列関係はメーカーと流通企業との間のパワー関係に依存していると考えられる。つまり、メーカーによる流通系列化は、メーカーが流通企業に対して持つパワーが、流通企業がメーカーに対して持つパワーよりも大きいことを意味しているのである。

第 2 節 チャンネル・パワー論の展開

流通系列化における本質的な部分として、風呂勉(1968)や石原(1982,1989)、田村(1986)が指摘するように、流通系列化を実現する上で流通チャンネルに対する流通支配力が存在している⁴³ことがあげられる。そこにはメーカーによる流通業者に対するパワーが想定されているのである。

流通チャンネルにおけるパワーの形成や影響に関する研究は、チャンネル・パワー論として数多く展開されてきた。そこではチャンネル・パワーを「ある流通チャンネルの構成員に（主

⁴¹ 風呂勉(1968), pp. 206-208。

⁴² 風呂勉(1968), pp. 208-210。

⁴³ 田村正紀(1986), pp. 187-192。

にメーカー)が、その流通チャネルの別の段階にある他の構成員のマーケティング戦略における意思決定変数を統制する能力⁴⁴⁾と定義されているが、その形成に関してパワー基盤モデルとパワー依存モデルとして展開されている。また、日本においてもパワーの形成を説明するモデルとして、取引依存度に基づいて説明する取引依存度モデルがある。

パワー基盤モデルにおけるパワー基盤とは、他者の行動に影響を与えるために使われる資源としての報酬、強制、正当性、一体化(同一性)、情報・専門性という5つに分けられた概念が基礎となり⁴⁵⁾、組織間の相対的なパワー資源の蓄積量の格差がパワー関係の不均衡を生み出すものと考えられた。そして、パワー基盤モデルでは、メーカーがパワーを形成するに当たり、メーカーが流通業者に対して提供するリベートや販売支援と呼ばれる設備・販売促進資材・指導教育などの誘引がメーカーと流通業者間の不均衡をもたらし、流通業者のメーカーに対する貢献努力を見返りに支出する基盤となるものとして報酬、情報・専門性に関わるパワー基盤を重視した。

パワー依存モデルは、チャネル・パワーの形成を企業間の相互の依存の大きさに求め、相手への依存が大きいほど、その相手企業による統制を受けやすいと考えた、依存を決める要因として目標の重要性⁴⁶⁾と代替性⁴⁷⁾の2つ抽出した⁴⁸⁾。そしてこの考え方から、メーカーの流通業者に対する依存度と流通業者のメーカーに対する依存度の2つが考慮されるようになった。

風呂(1968)と石原(1982)は、メーカーと流通企業との間にあるパワー格差を発生させる基盤を依存度に求めたが、これが取引依存度モデルである。依存度がパワー基盤であるというのは、一般的に、ある主体 P が O に対して依存的であればあるほど O は P に対してより大きな勢力を持つという想定に基づいている⁴⁹⁾。

石原(1982)によれば、寡占メーカーが流通チャネルを系列化しようとするのは、そうすることが競争的価値実現をより有利に展開することになると考えるからであり、従って、系

⁴⁴⁾ Stern ed.(1969)。

⁴⁵⁾ French and Reven.(1956)。

⁴⁶⁾ 目標の重要性とは、その寡占メーカーが中小小売商の利益額にどの程度貢献していると中小小売商が感じているか、を表している。

⁴⁷⁾ 代替性とは、その寡占メーカーとの取引をやめた場合に、代わりになる仕入先を見つけることの容易性、つまり取引代替性の程度を表している。その売り手の利益貢献度が大きくなればなるほど、そして取引代替性が小さくなればなるほど、その売り手に対する中小小売商の依存性は大きくなると考えられる。

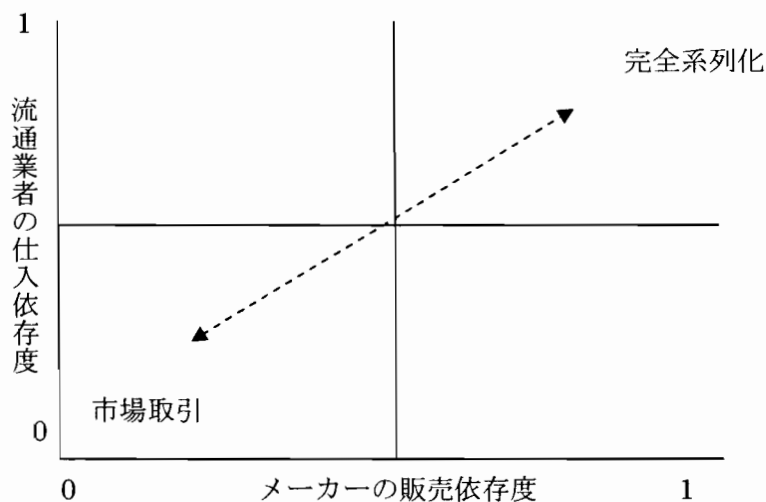
⁴⁸⁾ Emerson(1962)。

⁴⁹⁾ 石原武政(1982), p. 211。

系列化の種々な手段と系列化によるメーカーと流通企業との関係は、一般的な社会関係ではなく、製品の売買を通して結ばれた関係であり、究極のところはその売買関係を巡って交渉が行われるはずであると考え。そのため、すべて両者間の売買関係の中に集約的に表現されてくるものと考え。そこから、両者間の依存度を販売依存度と仕入依存度によって概念化している。

まず、販売依存度は、メーカー I の販売総額に占める流通企業 J への販売額の比率として定義している。そして、販売依存度はメーカーの取引企業数の制限が選択された流通企業に対する販売依存度を直接的に高めることから、系列化の第一の次元に対応している。つまり、メーカーは取引企業数の制限によって失った販売高を選択した流通企業への販売高の増加によって確保する必要があり、それだけ余計に、その流通企業に対する販売依存度が高くなるのである。従って、排他的流通の場合には、メーカーの販売総額が特定流通業者に対する販売額とイコールとなり、販売依存度は1となる。すなわち、販売依存度は、0と1の間に分布されるものということができる。

図 3-1 販売依存度・仕入依存度による流通系列化の概念図



注) 風呂(1968)石原(1982)により筆者作成。

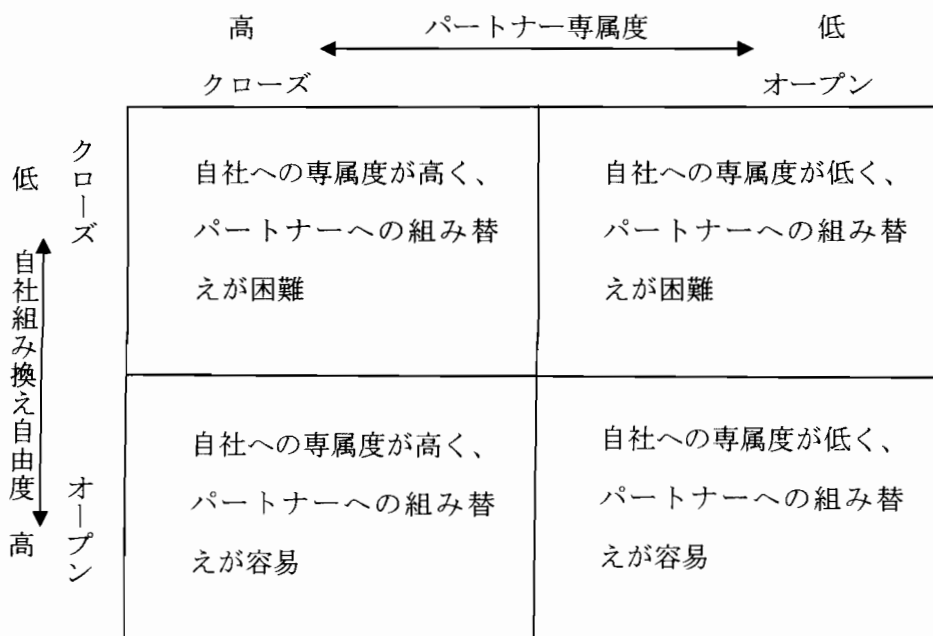
次に仕入依存度は、流通企業 J の仕入総額に占めるメーカー I からの仕入額の比率として定義している。そして、仕入依存度は流通業者の品揃えにおける偏りを表わすことから、系列化の第二の次元に対応している。従って、専属的流通の場合には、流通企業の仕入額が特定メーカーからの仕入額とイコールとなり、仕入依存度は1となる。すなわち、仕入

依存度も0と1の間に分布されるものということができる（図 3-1）。そして販売依存度と仕入依存度の双方が1の場合を完全系列化、双方が0の場合を市場取引とすれば、その間にある関係が系列化された関係とすることができる。

さらに、池尾(1999)は、寡占メーカーと流通業者の間における相互の売り上げに占める自社製品の比率（販売依存度・仕入依存度）をパートナー専属度とし、両者間のインターフェースの特殊化⁵⁰の程度によって相互の企業が組み替えをどれだけ自由にできるかという側面を自社組み替え自由度として概念化している。つまり、自社とパートナーとの間のインターフェースの特殊化が自由度を低下させることになるのである。流通における企業間関係をこの2つの側面によって捉えると、そのパターンは図 3-2 のようになる。

また、パートナー専属度は、パートナーへの影響力とパートナーの品揃えの広さや深さという観点からの競争力を規定し、自社組み替え自由度は、特定のパートナー専属度を持ったパートナーシップがどれだけ環境に適しているかとともに、そうしたパートナーシップにおいて自社がライバルに対してどの程度の強みを有しているかに依存するとしている。

図 3-2 流通におけるオープン化のパターン



出所) 池尾恭一(1999)より抜粋。

⁵⁰ 具体的には、パートナーと自社との間に蓄積された独自のノウハウや投資された設備または資本関係や人的関係などを上げている。

第4章 戦後流通史の概観

第1節 戦後日本経済の概観

1945年8月15日に太平洋戦争が終結し、8月28日に連合軍が進駐を始めてから1951年9月のサンフランシスコ講和条約の成立のときまで、日本は占領軍の間接統治の下に置かれ、この間の日本の各分野に関する政策は連合軍総司令部（GHQ）の強固なイニシアティブによって行われることとなった。特に、経済分野では経済民主化政策によって1945年11月6日に財閥解体指令⁵¹が出されるとともに、終戦直後のインフレを打開するために日本政府とGHQは経済政策を総合的に企画立案し実施していくべき中心的組織として経済安定本部を1946年8月に設立し、石炭と鉄鋼の増産を軸とした傾斜生産方式の構想を固め具体化することとなった。

その後、1950年6月25日に朝鮮半島の38度線で韓国軍と北朝鮮軍によって吹き上がった戦火は、朝鮮動乱として国連軍と中国人民義勇軍を巻き込みながら1953年7月に板門店で休戦協定調印が行われるまで3年間続くこととなった。その間の日本は、いつ戦禍に巻き込まれるかわからない不安を抱きながらも、特需⁵²の発生と輸出の拡大によっていわゆる朝鮮動乱ブームを引き起こし、またこの朝鮮動乱ブームによって日本の工業の近代化を図る産業合理化が展開されることとなった。こうした動きの中で、1945年にGHQによって指令され1951年7月10日には日本政府によってその解体が完了したと発表された財閥は、朝鮮動乱によって急速な立ち直りを示し、石炭、鉄鋼、アルミニウム、セメント、板ガラスなどの主要産業において旧財閥系列企業は独占的な地位を示しながら、朝鮮動乱ブームから一転して起こった不況によって産業界にはカルテル的な動きが広がり、企業系列の再編の動きも盛んとなった。

1956年に日本政府は、同年の経済白書にある「もはや戦後ではない。われわれは異なった事態に直面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」という文書とともに戦後復興の終了を認めた。そして、近代化によってもたらされた経済成長は、1957年の神武景気、1961年の岩戸景気という2度の爆発的な急成長を伴うこととなった。

⁵¹ 日本の非軍国主義化を占領目的の中心にすえた連合軍は、財閥の存在が日本を戦争に駆り立てた大きな要因の一つと考えて、財閥の解体を占領政策の支柱に組み込んだのである。

⁵² 朝鮮特需とは、当初、朝鮮戦線に出動する国連軍の将兵たちに補給するための物資や役務サービスの買い付けのことを示したものである。

そうした成長の原動力の一つにイノベーション（技術革新）⁵³が上げられる。この当時イノベーションで特に目立つものは、合成繊維、石油化学製品、テープレコーダー、テレビ、トランジスタラジオ、電子計算機といったものが上げられ、これまで見られなかった新しい商品が次々に出現したことである。また、それとともに企業は、そうした商品の拡販先としてまずは都市世帯を、ついで農村に入り、輸出へと進出しながら、新市場の開拓を積極的に行った。

成長の原動力の二つ目として、こうした民間企業の活動と呼応して日本政府が行った経済政策が上げられる。特に、1960年の池田内閣の下で作られた「国民所得倍増計画」は、国民経済の規模を1960年から1970年の10年間で倍増することを目標とし、成長を通じて国民生活の向上と完全雇用の達成を実現しようとしたものであったが、現実には1967年には倍増の目標は達成され、消費水準の向上をもたらすこととなった。

民間企業のイノベーションと日本政府による経済政策によってもたらされた国民所得の伸びと消費水準の向上は、消費者の生活構造の変革を引き起こし、企業によるマスメディアの宣伝広告ともあいまって、家庭用電気製品の爆発的な普及とモータリゼーションの拡大といった大量消費時代を引き起こすこととなった。そして、企業による大量生産・大量広告と消費者による大量消費は、流通業界においても大量販売を基盤とする流通革命をもたらした。1953年に開店した紀ノ国屋がはじめて導入したといわれるセルフ方式はその後徐々に普及し、1957年に中内功氏によって創業された「主婦の店ダイエー」の登場によって、チェーン・オペレーション、集中仕入れ、ショッピングセンターなどの最新の流通技術が取り入れられ、普及することとなったのである。

日本経済は、1957年（昭和32年）の神武景気、1961年（昭和36年）の岩戸景気を経たが、さらに1965年末から約5年間続く「いざなぎ景気」を経験することになる。このいざなぎ景気は、先の神武景気の31ヶ月、岩戸景気の42ヶ月に比較して56ヶ月もの期間に及んだだけでなく、経済成長率は1966年から1979年まで連続5年間の実質成長率が10%を超えることとなり、5年間の年平均実質成長率は11.6%（名目では17.3%）に達するほど高いものとなった。そして、この長期間にわたる高い経済成長の結果、日本は1965年には国民総生産がアメリカ、ドイツ、イギリス、フランスに次いで資本主義国第5位であっ

⁵³ シュンペーターは、イノベーションとは単なる技術革新ではなく、新商品の開発、新生産方法の導入、新販路の開拓、新原料の獲得、新組織の実現の5つを含むものと述べているが、この時期にはこのような全面的な革新が生まれた。

たものが、1968年にはアメリカに次ぐ第2位になり、経済大国としての地位を確立することとなった。

このいざなぎ景気は、日本人の暮らしを一段と豊かにし、消費そのものを大きく変えたといえる。特に、それまでの消費を支えてきた三種の神器といわれる白黒テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機の生産が大きく下降し、代わって3Cと呼ばれるカラーテレビ、クーラー、カー（自動車）の生産が大きく伸びることとなった。中でも、この時期の特徴は何といてもカー（自動車）の普及である。オーナー・ドライバー時代と呼ばれて乗用車の大衆化が進むことによって、経済的・社会的に大きなインパクトを与えたといえる。

特に、乗用車の大衆化による社会的インパクトでは、乗用車の普及によって都市の外延的拡大が一層促進され、日本人のモビリティが高まることによって余暇を含めた消費行動・購買行動が大きく変化した。また、ドライブイン、広域型ショッピングセンターやロードサイドショップなどの新しい商業施設や商業集積が発生したのも、乗用車の普及とそれに伴う消費者の消費行動・購買行動の変化によるところが大きいといえる。

1970年代に入って、日本経済に大きなインパクトを与えたものは、1973年⁵⁴、1979年⁵⁵の2度にわたって発生した石油危機（石油ショック）であろう。第一次石油危機の時などは、石油価格の高騰と石油流通の断絶によって日本の産業はたちまち行き詰ってしまうであろうし、国民生活にも多大な影響を及ぼすことは必至である、といった懸念が消費者の不安心理を煽ることとなり、合成洗剤やトイレットペーパーの不足が知れ渡ると、主婦たちがスーパーマーケットなどの小売店へ殺到、買いだめに走るなどの現象が起こったのである。

こうした石油などのエネルギー価格の高騰は、消費者の不安心理を煽っただけでなく、産業界にも大きな影響を与えた。特に、1960年代の日本は、鉄鋼、石油化学、造船などの重化学工業を中心とした産業が中核であったが、こうした産業は石油危機によって大きな打撃を被る一方で、こうした事態に対処するために省エネルギー、省資源技術の開発に積

⁵⁴ 第一次石油危機は、1973年10月6日に第四次中東戦争が勃発したことに端を発する。この中東戦争を契機にアラブ諸国を中心とするアラブ石油輸出国機構（OAPEC）は、石油戦略を前面に打ち出し、イスラエルに味方する国に対して石油供給を制限することを表明するとともに、原油価格を段階的に引き上げる決定を行った。

⁵⁵ 第二次石油危機は、1979年1月16日に勃発したイラン革命が引き金となった。イラン革命とは、伝統的なイスラム文化や社会構造を急激に変革し、西欧流の近代化を推し進めようとしたイランのパーレビ国王と、こうした国王の独裁的な変革に異を唱えたホメイニ師を最高指導者とするグループの国王打倒運動により、1979年1月16日に国王がエジプトに亡命し、パーレビ王朝が崩壊したことを示している。

極的に取り組んだ。その結果、1979年の第二次石油危機後には鉄鋼など非常に早く国際競争力を回復させた産業もでてきたのである。

しかし、1970年代の2度にわたる石油危機の時代に、従来の産業に代わって大きく成長したのは自動車、家電などの組み立て産業であった。特に、家電業界では、カラーテレビに代わってビデオ・テープ・レコーダー（VTR）が飛躍的に普及し、家電製品の中でも生産額においてトップの座を占めるまでになるのである。また、1970年代後半に入ると、大量の情報を記憶し、高速に処理・制御する技術としての情報革新型の技術が飛躍的に伸び、その結果パーソナルコンピュータ、ファクシミリなどの電子製品、通信機器などの産業用電子機器、半導体などの電子部品が大きく伸び、1980年代には自動車と並んで輸出の主力製品になるのである。

2度の石油危機を乗り切った日本経済は、1980年代に入って日米間を中心とした経済摩擦に直面することとなる。とりわけ自動車は、アメリカの消費者が石油危機による原油価格の高騰によってアメリカ車をはじめとする燃費の悪い大型車の購入を避け、代わって燃費の良い日本車や欧州車の輸入が増加することによって、ビッグ・スリー（GM、フォード、クライスラー）の業績の悪化を招き、アメリカの自動車業界に大打撃を与えることになった。また、自動車と並んで日米摩擦の矢面に立ったのは、半導体や電気通信などのハイテク産業である。その背景には、日本のハイテク製品の競争力が急速に向上し、アメリカ企業を脅かし始めたことが上げられる。

このように、日本産業の競争力向上は、アメリカをはじめとする諸外国との軋轢を生じさせることとなったが、その一方で1985年のプラザ合意とそれによる円の急騰による不況を短期間で乗り切ることを可能にした。そして、これ以降、日本経済は設備投資、住宅建設、個人消費を牽引車とした内需主導のブームが訪れることとなったのである。このブームは、1990年までの5年間続き、期間中の成長率は4.7%に達した。また、今回の景気は単に成長率が高く、実物経済が活況を呈しただけでなく、株価や地価といった資産の急騰を伴った点でバブル景気と呼ばれるようになった。産業界においては、急速な円高と旺盛な個人消費に支えられて、好業績を記録し、1980年代後半には企業買収や生産拠点、販売拠点の建設、不動産の取得を積極的に展開し、海外にも積極的に進出することで経営のグローバル化が進展することとなった。

1990年代に入ってもバブルを伴った平成景気は拡大基調を続けたが、その勢いは明らかに鈍化し、1986年11月から始まった平成景気は1991年1月までの53ヶ月で終焉を迎え

ることとなった。平成景気が終焉した日本経済は、一転してマイナス成長を含む戦後最大・最長といえる不況を迎えることとなるが、その主たる原因となったのが民間設備投資や個人消費の不振と日本企業に対して厳しくなった輸出環境が上げられる。特に、個人消費に関しては、バブル崩壊を境に購買行動に大きな変化が生じてきた。つまり、バブル時代に贅沢に慣れた消費者は、一方において 100 円ショップで買い物をするように低価格志向を強めながら、他方でブランド品のバックを自分の買い求めるように自分の価値観に合うものには出費を惜しまない、という消費の二極化が進展したのである。

第2節 戦後のライフ・スタイルの変化

戦後すぐの、1940 年代後半の日本では、日本国民の食生活こそパン食が普及し始めたものの、一人当たりの国民所得は戦前のレベルには達していない中で、その関心は食料をいかに確保するかと進展するインフレにどう対処するか、であった。この時期の一般消費財市場の中でも特に食品産業に目を向けると、その復興過程に現れた特徴として次の 3 点があげられる。第一は、ビールやグルタミン酸ソーダといった寡占製品を除き、多くの食品産業で中小企業が誕生したことである。もともと日本の食品産業は規模が小さく、労働集約的な特徴があったが、戦後は特に大企業の再建が遅れる中であって、多数の新規参入者が現れた。第二は、多くの企業が副業によって復興の糸口をつかんだことである。例えば、森永製菓(株)は嗜好品としての菓子より育児用必需品として優先度の高かった乳業部門⁵⁶を足がかりに復興を行っていった。第三は、代替産業が発展したことであろう。この当時、主食の代替品として雑穀、そばの代わりに海草麺、砂糖に代わる人口甘味料、醤油に代わるアミノ酸醤油などがある。

1950 年代後半になって、国民所得が向上し、人口の都市集中化や輸入自由化が進み、外資系企業が参入する中で、国民の食生活を含むライフ・スタイルはアメリカン・ウェイ・オブ・ライフとしてアメリカのそれを追従する傾向が強くなり、インスタント食品や冷凍食品の消費が増加するなど大きく変化し、それともなって食品産業は新しい展開が見られるようになった。第一は、技術進歩である。例えば、輸送の効率化を図るためのベルトコンベアと連続計量機の採用や急速冷凍や凍結乾燥技術の開発、缶詰や牛乳の高温瞬間殺菌法の開発などが上げられるが、これらは量産するための作業の自動化、一貫化、スピード化を狙ったものであるといえる。第二は、量産体制の確立による企業間競争の激化であ

⁵⁶ 1949 年に森永製菓(株)から分離独立することで森永乳業(株)は発足した。

る。例えば、この頃に明治乳業・森永乳業は雪印乳業の地盤であった北海道へ進出するようになり、代わって雪印乳業も本州地区へ進出するようになり、各企業が全国展開する中で市場競争が激化し、中小の乳業メーカーはこれら大手の系列に入って生き残りを図るなど市場の再編が進んだのである。第三は、輸入自由化と外資系企業の参入による影響である。1961年頃からナチュラル・チーズやジャムといった商品の輸入が自由化され店頭に並ぶようになるが、それと相まって1961年に原液の輸入が自由化されたコカ・コーラやインスタント・コーヒーのネスレ（当時はネスル）やゼネラル・フーズなどの世界的な大企業が日本に参入してきたのである。

また、ライフ・スタイルにおけるアメリカ流生活様式の追随傾向⁵⁷はファッションにも現れるようになり、衣料品のスタイルやカラーにおいて流行が発生し素材が多様化する中で、石油化学工業の発展によってナイロンとテトロンに代表される合成繊維が普及するようになった。加えて合成繊維の普及は、三種の神器と呼ばれたものの中でも電気洗濯機の普及と相俟って、洗濯石鹼や粉末石鹼から合成洗剤への転換をもたらすようになった⁵⁸。こうした合成洗剤の普及は、衣料分野においては合成繊維用の帯電防止仕上げ剤、羊毛用の柔軟仕上げ剤、漂白剤などの新製品が次々に登場するようになり、衣料分野以外にも野菜、果実、食器洗い専用の台所用の中性洗剤が開発され使われるようになるに伴って、住居用洗剤や自動車洗浄用としても用途を広げることとなった。

1960年代後半は、日本経済が急速に発展を遂げる中で、「消費は美德」として大量生産・大量販売・大量消費が進展し、国民のライフ・スタイルや価値観といったものが大きく変化した。朝食は、味噌汁とご飯からパンとコーヒーといったスタイルに変わり、これに伴って大手パンメーカーが工場を拡大・増設し近代化を遂げることとなったのである。こうした食生活の洋風化と伴って普及したのがインスタント食品である。1964年に開催された東京オリンピックで膨大な数の選手団や関係者の食材として利用されたことが契機となって、レトルト食品やインスタント・ラーメン、冷凍食品などが普及したのである。また、

⁵⁷ アメリカ流生活様式に対する憧れや追随する傾向は、当時の日本人にとって非常に強かったようで、例えば企業で使用されていた帳簿類においては、従来の記録性・保存性を重視したヨーロッパ流の堅固なものから、使いやすさ・分類・整理のしやすさを重視したアメリカ流の軽便なものへ代わり、企業・官公庁が拡大化・複雑化する中で事務管理においても細分化と集大成といったアメリカ方式が取り入れられるようになった。コクヨ株式会社(1975),pp.73-79。

⁵⁸ 洗濯石鹼や粉末石鹼は硬水で使用すると金属石鹼すなわち石鹼カスができしまい、洗浄力が弱まるほか、これが回転板に付着するという難点が生じた。そうしたことから次第に粉末洗濯石鹼に代わって洗濯機に適した合成洗剤が用いられるようになった。花王株式会社社史編纂室(1993),pp.225-237。

冷凍食品では、食品メーカーだけでなく松下電器や東芝といった家電メーカーによる冷凍ショーケースの開発が進むことによって、冷凍食品の流通保存技術が飛躍的に進展し、現在の低音流通システムの基礎となったのである。

1973年に勃発した第一次石油危機は、日本人のライフ・スタイルや価値観を大きく変化させた。それまでは「消費は美德」としていたものが「節約は美德」と転換したのである。また、働く女性が増加し、特に働く主婦が女子労働力の50%を超えるようになると、家庭生活も大きく変化した。食生活においては、短時間で美味しいものを、というニーズから電子レンジの普及とともに冷凍食品が家庭に浸透し、百貨店の食品売り場では持ち帰り用の惣菜やデリカテッセンが、持ち帰り用の寿司やお弁当の人気のでるようになった。加えて、日本人の海外旅行に行く機会が増えることによって、各家庭の食卓における食の多様化が進み、そのことが食品メーカーの新規分野への進出、海外企業との合併・提携⁵⁹を進めるきっかけとなったといえる。

1980年代後半になって、日本経済がバブルで大きく膨らんでいるとき、人々のニーズも大きく肥大化⁶⁰し、食生活においては益々多様化の度合いを増してきた。それと共に、1983年にヤマト運輸が家庭から家庭へ荷物を届ける宅急便サービスを開始してから、日本各地から生鮮食料品を鮮度を保ったまま直送できるようになったことは、日本人の食生活におけるグルメ志向・高級品志向を煽ることとなった。加えて、1987年に成立した男女雇用機会均等法は女性の社会進出を促すこととなり、働く主婦層を増大させた。このことは食品産業においては、家庭内において家族が作った食事を家族が食べる内食、家庭外のレストラン等で取る食事の外出に加えて、スーパーやコンビニエンス・ストアで食卓に並べるだけに調理・包装してあるパック食品を買ってきて食べる中食市場を確立させたといえる。このことは、食生活において一度経験した贅沢は元には戻れないように、バブル経済が崩壊した以降も同様で、食品産業では内食市場、外出市場と中食市場が相まって市場競争を展開している状況であるといえる。

⁵⁹ 例えば、1980年には味の素(株)がフランスの乳製品企業ジェルベ・ダノン社と合併で味の素ダノンを設立し、乳製品分野へ進出した。また、キッコーマン(株)は1973年にアメリカ・ウィスコンシン州に工場を設立し、醤油の現地生産・現地販売に本格的に取り組むようになった。

⁶⁰ 食品においては高級化志向が強まり、家庭用でも高級アイスクリームがブームとなり、アイスクリームメーカーから次々と新製品が登場した。また、百貨店の食品売り場では、有名ホテルやフランス料理店のデリカ食材が人気を集め、企業によっては宅配を行っていた。

第3節 戦後における企業システムとしての系列

1945年9月に「日本国ノ商工業ノ大部分ヲ支配シ来リタル産業上及金融上ノ大『コンビネーション』ノ解体計画ヲ支持スベキコト」というアメリカの初期対日基本方針に基づいて財閥が解体されることになった。最初に解体の標的となったのは、三井、三菱、住友、安田の4大財閥であったが、その後1946年の「持株会社整理委員会令」「会社の証券保有制度等に関する件」によって、その他中小財閥と財閥傘下相互企業の水平的株式所有だけでなく、それら事業会社の子会社、孫会社に対する垂直的株式所有も解体され、財閥同族一本社一傘下企業というピラミッド型財閥組織を支える株式所有関係だけでなく、独立系大企業の株式所有に基づく傘下企業支配もほぼ完全に解体されることとなった。しかし、その後に発生した朝鮮動乱ブームとブーム後に一転して起こった不況から産業界にはカルテル的な動きが広がることとなり、系列融資、株式の相互持合い、社長会、同系商社が媒介する企業集団内取引などを特徴とする企業系列の再編の動きも盛んとなった。

企業集団がその系列化再編の動きを見せる中で、松下電器産業をはじめとする企業の多くは、大量生産・大量販売・大量消費を基盤とするアメリカ型の企業システム⁶¹を導入・実現することによって急成長を遂げることになったのである。しかし、その一方で日本企業は、企業間における取引に関しては、先にあげた中核企業の周辺に多数の関係会社を擁する企業グループによる企業集団内取引を特徴とする日本独自の取引形態が存在した。

図4-1において、企業Aおよび関係会社A'を含む集団は、企業Aによる企業グループを表している⁶²。また、企業間取引において日本に限らず資本主義各国においては、企業Aと取引関係がないBのような企業は多数存在し、また企業Cのように企業Aと一時的な取引で終わる企業が多数存在する。しかし、日本の市場の特徴の1つとして、企業Aと企業D、H、K、Lとの間に見られるような長期的な取引関係が定着していることが上げられる。さらに、長期的な取引関係の中には、企業Aと企業Hのような水平的関係と企業K、Lとの間に見られる下請関係や流通系列のような垂直的關係による市場と組織の中間領域である中間組織⁶³が発達していることが2つ目の特徴としてあげることができる。そうした

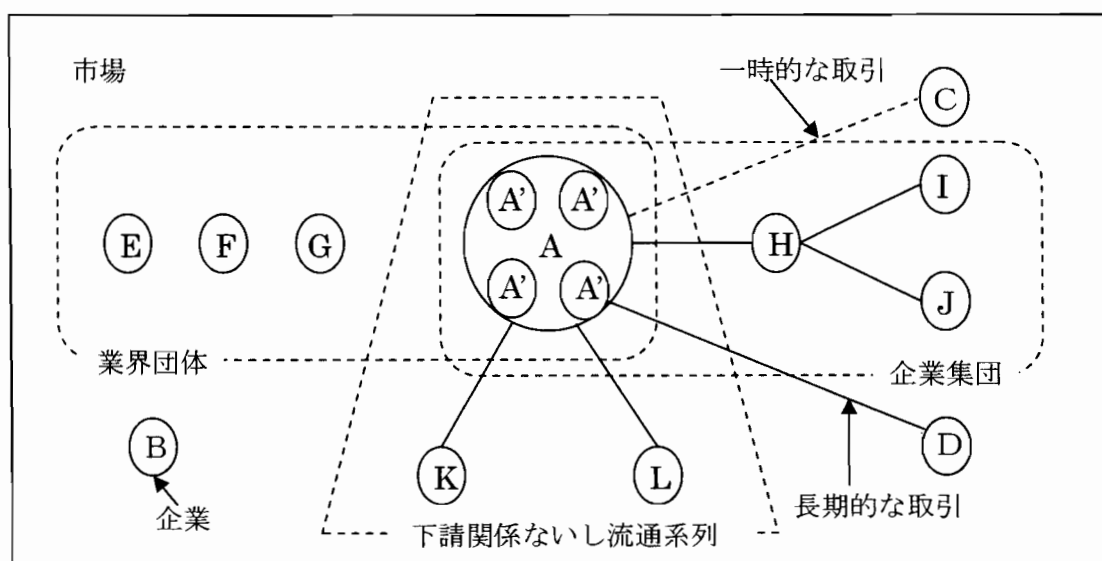
61 この場合のアメリカ型企業システムの特徴は、規模の経済により画一的製品の大量生産・大量販売であり、それを実現化するためにフォード社が行ったように工程を細分化し、熟練技術を解体することによって作業の標準化をことで工場内の技術的分業を再編成したことを示す。

62 企業A'を企業Aの中に含めるのは、企業グループを親企業と関係会社とからなる一個の経営結合体と定義付け、企業グループは中間組織ではなく、一つの内部組織として捉えるべきであるとする見解による。下谷政弘(1993)。

63 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982),pp.126-130。

水平的・垂直的関係を含む中間組織との取引においては、企業と企業の間で双方の企業の成長に寄与し、様々な経済合理性⁶⁴を持っているという理由から、長期相対取引⁶⁵が行われるようになり、それが戦後の日本企業が発揮した優れたパフォーマンスの第一の原動力といわれるようになったのである。

図 4-1 日本の市場と組織



出所) 宮本又朗・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史』(1995)p. 273 より引用。

第4節 小売業界の変化

1940年代後半から1950年代にかけての戦前の小売商業構造は、少数の百貨店と多数の零細・中小小売店から成り立っていた。百貨店の前身は、三越⁶⁶に代表されるようにその多く

⁶⁴ 経済合理性として、次の3点を上げることができる。1つは相手企業の信用調査コストをはじめとして種々の取引コストを削減しうること、2つはコストの上昇を需給双方で負担するように取引価格が設定されるため、コスト上昇分をある程度吸収する合理化を強制するメカニズムが働くこと、3つは双方が必要な情報を出し合うことを通じて、市場の要請に合う新製品や新技術の共同開発が促進されること、である。橋本寿朗(1991),pp129-135。

⁶⁵ 相対取引とは、数量や価格は変化するが、相手企業は変わらない取引形態のことであり、長期相対取引の成立条件は、継続的な取引が行われるような商品が存在し、取引関係にある企業間に相互信頼がある場合ということになる。その意味において、企業と金融機関であるメインバンクとの取引関係も水平的関係における長期相対取引でと見ることができる。橋本寿朗(1991),pp129-135。

⁶⁶ 1904年12月に合名会社三井呉服店は、株式会社三越呉服店へと社名変更した。これは、三井家の事業が再編される中で事業規模の小さな呉服店を直系事業から分離独立させたことに伴う措置である。石原武政・矢作敏行(2004),p. 176。

は呉服店から転換したものであったが、その後 1929 年に阪急百貨店に代表される電鉄会社によるターミナル・デパートが設立されてから、戦後になって日本経済が不況をむかえる中で、百貨店は 1953 年に西武百貨店池袋店の増築、阪急百貨店大井町店の開店、1954 年には三越銀座店の開店、高島屋日本橋店の開店、1956 年には阪急百貨店有楽町店の開店などと復興を遂げ、1960 年代に入って小田急百貨店、伊勢丹、西部百貨店などは売り場面積で 5 万㎡級の百貨店を出店するようになり、百貨店の巨大店舗競争の時代を迎えるようになっていった。その後、日本経済の高度成長に伴うようにモータリゼーションが進展し、生活基盤が都市郊外となるに従って、流通においては買い物と娯楽、大型店舗と専門店を組み合わせ合わせた商業施設として玉川高島屋ショッピング・センターや船橋ららぽーと、尼崎のつかしんといった郊外型ショッピング・センターが展開されるようになった。それと同時に、専門店においてもチェーン化、大型化するになり、ロードサイド・ショップとして展開するようになった。

しかしその一方で、セルフサービス、キャッシュ&キャリー、低価格方式の食料品を中心とするスーパーマーケットが、1953 年に開店した東京青山の紀ノ国屋を端緒として日本各地に開店し、1957 年には現在のダイエーが大阪千林に主婦の店 1 号店を出展した。その後、スーパーマーケットは食料品だけでなく衣料品などの非食料品を拡充するようになることで、大型化・チェーン化することで総合スーパーやGMSという業態へ発展することとなった。そうしたことを受けて、1972 年にはダイエーが百貨店の雄・三越を売上高で抜いて小売業売上日本一になるなど、1970 年代は百貨店が他店舗展開に入り、スーパーが急成長を遂げる中であって総合スーパー全体の売上高が百貨店全体の売上高を越え、大型小売業の主役が交代した時でもあった。

こうした百貨店および総合スーパー等の動向や発展は、その対極にある零細・中小小売店を脅かすようになり、それに伴って政府による商業（流通）政策として種々の規制等が定められるようになった。1956 年には、急激に復興を遂げる百貨店とそれに伴う流通構造変化に対応するために第二次百貨店法⁶⁷が制定された。第二次百貨店法は、百貨店業者だけを規制するものであったために、百貨店が規制によって停滞する状況を迎えるのに対して、総合スーパーは第二次百貨店法の規制を受けなかったこともあって、その後の新興勢力と

⁶⁷ 第二次百貨店法では、売り場面積 1,500 ㎡（6 大都市では 3,000 ㎡）以上の店舗で営業する百貨店業者に対して、営業・店舗の新增設を許可制とし、営業時間と休業日を法令によって定めるものとした。

して躍進を遂げるようになった。しかし、このことによって大型店間の規制の不公平が生じたこと、また近隣商店街などの零細・中小小売店にとっては総合スーパーの動向が百貨店以上に圧迫を与えたことなどを受けて、1974年に大規模小売店舗法（通称：大店法）⁶⁸が施行されるようになった。

この大店法の施行に伴って、地元商店街の大型店進出反対運動が全国的にエスカレートし、地方自治体による出店規制条例が各地で相次いで制定されることとなり、そのことが総合スーパーの出店ペースを後退させることとなった。しかし、1970年代後半に入って総合スーパーを展開する大手量販店各社は、大店法による出店規制と1973年に発生した第一次石油危機による日本経済の長期不況により既存店売上が低迷する状況に対応するために、食料品から衣料品をはじめあらゆる品種を取り扱う総合スーパーという業態の見直しを図り始めた。つまり、大型店舗の出店に代わって食料品を中心に品揃えを行った小型店舗の食品スーパーを特定の地域に集中的に出店させることによって、多店舗による面展開を図ったのである。

こうした大手量販店の食品スーパーによる多店舗・面展開の取り組みは、地方のスーパーに大きな影響を与えることとなり、1977年3月のイトーヨーカ堂グループのヨークベニマルによる福島県の中堅スーパーであるマルトミとの資本提携やジャスコによる伊勢甚グループの統合などに見られるように、従来は経営危機に陥った企業を大手総合スーパーが救済する形で進められてきたものが、業績の良い小売業同士の再編成を引き起こす結果となった⁶⁹。

1980年代に入って、大手量販店による小売業同士の再編成はより激しくなってきた。1980年2月にはダイエーが首都圏の中堅食品スーパーの青楓チェーンストアを傘下におさめ、さらに5月にはダイエーと日本最大のボランティア・チェーンであるシージーシー・ジャパン（略称CGC）が全面提携したのである⁷⁰。その後も、ダイエーは宮鈴（銚子）やセイブ（水戸）といった地方の中堅スーパーを次々と傘下におさめながら、1981年1月にはダイ

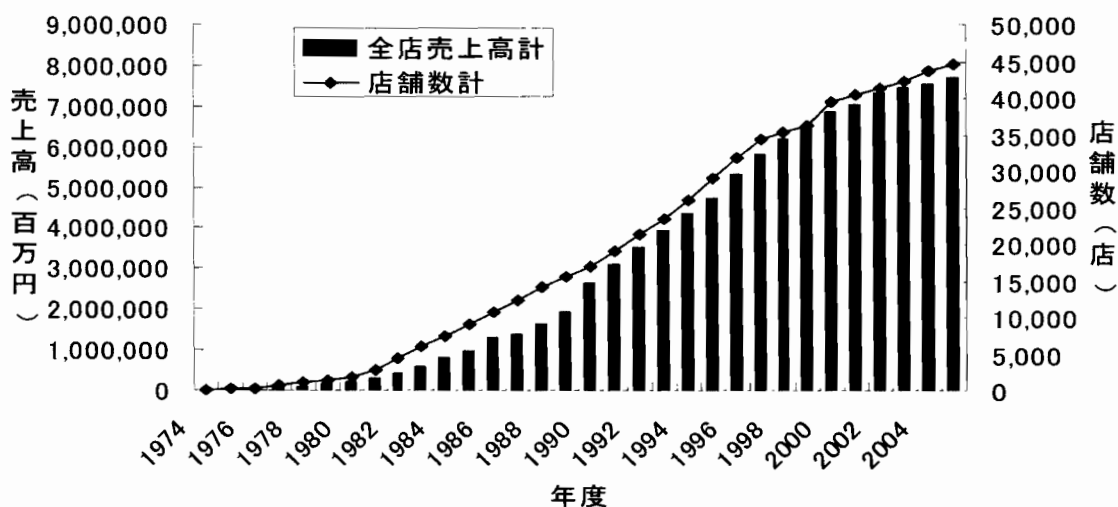
⁶⁸ 大店法は、大型店出店申請に対して近隣商業施設との調整において難航を招き、同時に調整期間の長期化などの問題を生むこととなり、その結果1979年には改正を余儀なくされた。また1980年代に入って外資系小売店の日本進出によって諸外国からの規制に対する批判が相次ぐ中で1992年にも規制緩和の方向で再改正されることとなった。2000年に施行された大規模小売店舗立地法などもそうした揺れ動く政府の流通政策の延長線上にあるといえる。

⁶⁹ 日本経済新聞社(1977)『流通経済の手引 1978年度版』。

⁷⁰ ダイエーとCGCの提携は、販売規模を拡大することによってメーカーとの価格交渉力を強めるとともに、商品のコストダウンを図ることによって他の大手、中堅スーパーとの差別化を図ろうとする狙いがあった。日本経済新聞社(1980)『流通経済の手引 1981年度版』。

エーの九州地域の営業部門を分離独立させて作った新会社九州ダイエーとユニード（福岡）を合併させ、8月には子会社のサンコーと首都圏の有力スーパーであるマルエツを合併させるに至ったのである。こうしたダイエーの動きに対して長崎屋とライフは1981年4月に全面的な業務提携を行い、西友ストアも1981年5月に四国第2位のスーパーであるマルナカと業務提携を行うに至ったのである。

図 4-2 コンビニエンス・ストア売上高および出店推移



出所) 商業界(2006)『月刊コンビニ 8月号』より筆者作成。

このように大型店出店に対する厳しい規制である大店法の施行と地方自治体による出店規制条例の制定は、安易に新規出店できない大手量販店による量販店同士の業務提携や地方食品スーパーの合併・統合という動きを引き起こしたが、その一方で専門店やコンビニエンス・ストアといった新しい業態の小売店の発展をもたらす一因となった。特にコンビニエンス・ストアは、1974年に東京でセブン-イレブン1号店が開店したのをかわきりに、それ以降、大手量販店を母体とするセブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートなどのコンビニエンス・ストアは飛躍的に発展⁷¹し(図4-2)、小売業態の主役の1つに躍り出ることとなった。そして、こうした新しい業態の小売店の台頭が、これまで躍進を続けてきた総合スーパーの停滞を招く一因となったのである(表4-1)。

⁷¹ 日本経済新聞社『流通経済の手引 1984年度版』における第16回日本の小売業調査によれば、1982年度の売上高ランキングでセブンイレブンが81位、サンチェーンが89位、ローソンが95位とコンビニエンス・ストア3社が100位以内にランキングを果たしたうえ、セブンイレブンは税引き後利益額においても7位にランク入りした。

表 4-1 1982 年度スーパーの経営効率

(単位：%、カッコ内は 1981 年度実績)

(社数)	売上高前年度比	粗利益前年度比	平均粗利益率	純利益前年度比	平均純利益率
全国スーパー (9)	4.1 (8.1)	3.5 (8.6)	22.92 (23.05)	-10.0 (3.1)	1.03 (1.19)
地域スーパー (15)	13.1 (17.1)	11.5 (17.6)	21.59 (21.87)	1.1 (1.5)	0.65 (0.80)
地方スーパー (68)	7.0 (9.4)	7.6 (10.8)	21.24 (21.11)	0.9 (9.0)	5.9 (6.4)
スーパー全体 (92)	6.6 (10.0)	5.9 (10.6)	22.20 (22.29)	-5.6 (4.4)	0.95 (1.09)

出所) 日本経済新聞社(1983)『流通経済の手引 1984 年度版』より抜粋。

このように大店法と新業態の進展という外部要因から成長の停滞を招いた大手量販店であったが、1985 年頃よりから業績の回復傾向が見られるようになった。これはいわゆるバブル経済といわれる地価高騰による資産効果に加え、好況を反映した賃上げや残業増などが積み重なることで個人消費が旺盛になったことと、人件費や販売経費の圧縮などに加えて、POS（販売時点情報管理）システムの導入と業務管理のシステム化の推進によって在庫管理の徹底や売り場効率の改善によるところが大きいといわれる⁷²。

1990 年代に入って、バブル経済による好景気がとそれによる旺盛な消費意欲が続く中、流通業界にとっては大店法の規制緩和が決まるという大きな局面を迎えることとなった。1989 年 9 月に開かれた第一回日米構造協議で「大店法は対日進出を目指すアメリカ企業にとって大きな障壁になっている」との批判を受け、当時の日本政府は 1990 年 4 月の日米構造協議の中間報告という形で大店法を緩和することを決定した。これにより、大型店舗の出店調整機関は、従来 10 年以上かかることもあったものが 1 年半に短縮され、大型店に対して出店の自粛を求める「出店規制」も廃止されることとなったのである。そして、これらのことが相俟って大手量販店は積極的に設備投資を行うようになった。ダイエーなどは、駐車場の小さな駅前や商店街立地型スーパーをスクラップして、郊外に大駐車場を完備し

⁷² 日本経済新聞社(1985)『流通経済の手引 1986 年度版』。

た大型ショッピングセンターを設立するようになったのである。

1991年になってバブル経済は崩壊し、企業の設備投資や個人消費は急激に勢いを失うこととなるが、大手量販店は1992年1月31日の改正大規模小売店舗法（改正大店法）の施行を受けて新規出店件数は、多くの企業が競合他社よりも有利な立地を確保するために増加する傾向⁷³にあった。ただし、景気後退の影響を受けた大手量販店の業績は軒並み悪化することとなる（表4-2）が、その中でもコンビニエンス・ストアだけは売上の伸びに関して多少の鈍化はあったものの、依然として順調な伸びを見せることとなった。

表4-2 1992年度大手量販店5社およびCVS3社の実績

（単位：百万円、％）

チェーン名	売上高	前年比伸び率	営業利益	前年比伸び率
ダイエー	2,015,230	-0.5	41,731	-12.3
イトーヨーカ堂	1,511,553	3.6	83,905	1.9
西友	1,103,778	0.8	28,260	-8.0
ジャスコ	1,005,664	-3.4	33,333	-6.8
ニチイ	789,462	2.9	25,466	-7.6
セブンイレブン	181,962	11.8	78,265	15.0
ファミリーマート	74,564	6.2	15,862	10.7
サークルケイ	37,191	10.6	5,455	-

出所) 日経流通新聞(1993)『流通経済の手引』より抜粋。

大手量販店が売上高および利益について苦戦が続く中で、1993年10月にジャスコは花王とEDI（電子データ交換）の導入を柱とした新しい提携を結び、取引業務のオンライン化を図った。いわゆる製販同盟である。そこでは、伝票を使わず、納品時に検品もしないという取引業務の合理化だけでなく、棚割り作業や商談の簡略化も実現しようとしていた。まず取引業務では発注、納品、返品伝票は一切廃止することでペーパーレス化を実現するとともに、花王販社からの納品の際には立会いもせず、入荷明細をもとにケース数の確認だけを行うことで店舗での滞在時間が短縮された。次に商談では、従来の見積もり書や企画

⁷³ 1990年度の出店申請は前年度より873件多い1,667件、1991年度は1,389件であった。

書は、フロッピーディスクでやり取りすることでペーパーレス化をはかるとともに、本部で取引の総数量を決定すると各店舗へ適正数量を割り当て、販売計画を立てることができるようにした。最後の棚割り作業は、花王の棚割りシステム「スキマティック」とジャスコの陳列指図書システムを連結することで、コンピュータの画面上で店舗別に最適な棚割りシミュレーションを行い、同時に指示書を各店舗へ送付することで、店舗ではそれを見ながら陳列をする仕組みを構築したのである。その後、こうしたジャスコと花王の取り組みに見られる製販同盟といわれるものは、「いなげや」や「サミット」といった食品スーパーにおいても試験的に始められ、メーカーと小売・卸が連携してコスト削減を進める動きが活発になっていった。

このようにメーカーと大手量販店が流通チャネルにおけるリーダーの立場を争う一方で、情報技術や物流技術が飛躍的に発展することによって、大手量販店はこれらの新しい技術を最大限に活用しながら、新たなチェーン体制を確立していった。いわゆる単品管理やカテゴリ・マネジメントなどの管理技術を開発していった大手量販店は、その巨大な仕入力を背景にしてメーカーとの直接取引を模索し始めるのである。メーカーは、大手量販店への販売に関して卸売の品揃いに依存することなく直接取引を行うことが可能になっただけでなく、メーカー自身の弾力的生産システムの開発が相まって、メーカーと大手量販店が直結しながら新たな需給調整方法を開発するという方向が模索されるようになった⁷⁴。いわゆる製販連携、製販同盟と呼ばれる関係であり、これによってメーカーと大手量販店との間は、争いあう関係から共存する関係へ変わってきたといえる。さらに、その一方で従来、メーカーの取引における中心的存在であった中小小売商との関係は、共存共栄路線から日本的取引慣行も含めて再検討の時期にあるとみることができる。

第5節 卸売業界の変化

流通を構成する要素としては、小売業とともに卸売業を上げることができる。従来、日本の流通は全体的に卸売主導であり、取り扱い商品は専門化しており、垂直的に多段階な構造をとっていることが特徴としてあげることができたが、そのことが諸外国からの批判をまねくこととなった。

第二次世界大戦後において、日本経済が復興し、高度経済成長を迎えるに従って企業各社は熾烈な競争下に置かれるようになる中で、メーカーは製品を生産、卸売・小売業は流

⁷⁴ 石原敏行・矢作武政(2004),pp.349-350。

通販売を行うといった社会的役割が揺らぎ始め、メーカーは生産だけでなく流通・販売も併せて行うようになった。特に、メーカーは、卸売・小売業を垂直統合することなく自社の販売拠点であるかのように協力を得る流通系列化を進めるようになり、従来に増してその両者の関係を強化することによってメーカーの営業力を強めていった。また、流通系列化を進める一環として、販売会社制度を導入する企業も多く見られるようになった。販売会社は、特定のメーカーの製品だけを中心的に販売する卸売業で、一定のテリトリーが決められることによって、そのテリトリー内での独占的な販売を委ねられた。

1960年代に入って、流通チャネルの川上に位置するメーカーによる大量生産と川下に位置する総合スーパー等による大量販売との間で、大規模メーカーと大手量販店が直結する構図により、中間卸売業の存在意義が問われる、いわゆる「問屋無用論」が展開されることとなった。

こうしたメーカー（M）→卸売（W）→小売（R）の流通チャネルにおいて、大量生産を実現したメーカーと大量販売を実現した大手量販店に対して、従来主導的な立場にあった卸売が相対的に影響力を失いつつあるといった構図が描かれる中で、価格の安定化を図りたいメーカーと廉価販売による大量販売を図りたい大手量販店との間で、新たなチャネル・キャプテンを争って対立が顕在化してくるようになったのである⁷⁵。

このようにチャネル・キャプテンをめぐるメーカーと大手量販店の対立が激しくなる中で、大手量販店がその購買力を武器にパワーを持ち始めると、それらの店舗に商品を納入する卸売店はさらに熾烈を極めることとなり、この当時関東地域における国分、明治屋、北洋商事、日本酒類販売、小網といった有力卸売店と関西地域における松下鈴木、加藤産業、野田喜商事などの有力卸売店は、大手量販店の帳合い確保の問題と販売エリアの拡大とシェア争いにおいて国盗り合戦さながらの様相を呈していた⁷⁶。

さらに、1970年代後半に始まった大手量販店同士による提携・統合といった一連の再編成は、卸売り業界においても大きな影響を与えることとなった。再編成により巨大化した小売業は、その購買量によるパワーに基づいて卸店に対する発言力を強めるようになり、統合前に2社で行われていた取引を整理・統合し、取引先の帳合い変更という形で卸売店の選別に取り掛かるようになった。そのような状況の下で大手総合商社による食品流通分

⁷⁵ メーカーと量販店の対立は、松下電器のダイエーに対する取引停止、花王によるダイエーに対する出荷停止など様々な形で現れ、メーカーと量販店の取引関係の悪化を招いた。

⁷⁶ 日本経済新聞社(1975)『流通経済の手引 1976年度版』。

野での動きは活発で、中でも三菱商事は1978年1月に三菱商事食品三部を中心として中堅食品メーカー39社⁷⁷が結束し、「三菱食品メーカーグループ」として大手食品メーカーに対抗した新たな販売ルートを構築しようとした。さらには系列食品問屋のである北洋商事（本社・東京）、野田喜商事（本社・大阪）、新菱商事（本社・大阪）、新菱商事（本社・東京）の4社の相互提携⁷⁸によって配送センターの共同利用などを行い、1979年8月には各社が対等合併を行うことで新会社「株式会社菱食（以下 菱食）⁷⁹」を設立させた⁸⁰。また、三井物産も同様に大手量販店に対するパワーを強化するとともに、事務部門の合理化を進めるために、系列の食品問屋である物産食品（本社・東京）と三友食品（本社・東京）を合併させることとなった。

また、大手量販店同士による提携や統合による影響は、卸売り業界だけでなく、メーカーの流通チャネル政策にも影響を与えるようになった。特に、総合スーパーが台頭し、巨大化することでメーカーの流通支配力が弱まっていく状況に対して、従来売上の尖兵として存在していた販売会社は、求められる役割が変わってきた。つまり、メーカーは販売会社の整理統合やテリトリー制の変更などの手段で販売会社の効率経営に乗り出す一方で、販売促進活動の権限を販売会社に大幅に委譲することで、メーカーの言いなりに動く“コピー販社”ではなく、一企業として自立し、自力をつけることによって地域の特性にあわせて行うエリアマーケティングの実施など本来の問屋機能を強く求めるようになったのである。

1980年代に入って大手量販店による小売業界の再編成が進む中で、卸売業界で特に食品卸売業界においても再編成が進むこととなった。その中心にいるのは菱食と国分である。

⁷⁷ このグループに名を連ねた企業は、メーカーとしては立派だが、販売力で今一步の中堅メーカーをまとめ、宣伝、販促キャンペーン、商品開発などをグループ全体で行い、代わりにグループ各社の総発売元として販売を一手に引き受けるとするものであった。具体的にそのグループには日本紅茶、カンロ、六甲バター、ソントン食品工業などの企業が名を連ねた。日本経済新聞社(1978)『流通経済の手引 1979年度版』。

⁷⁸ 4社はそれぞれ東京と大阪を販売エリアとして住み分けができていたが、同じ系列問屋同士が二重投資を行うなど非効率な面があったため、経営合理化に乗り出さざるを得なかったという側面があった。日本経済新聞社(1978)『流通経済の手引 1979年度版』。

⁷⁹ この合併により、菱食の売上高は4社合計で2,300億円となり、国分、明治屋に次いで業界第三位の規模となった。日本経済新聞社(1978)『流通経済の手引 1979年度版』。

⁸⁰ その当時菱食は、単に全国規模で店舗展開し伸張著しい大手量販店に対応するために合併によって規模を拡大するとともに、合併による営業網等の統廃合と合理化により捻出した余力をPB商品の開発などに振り分けることによってメーカーと卸店・小売店を結びつけるオーガナイザーとしての機能を発揮しようとしていた。さらに、巨大化する大手量販店やボランティアチェーン、コンビニエンス・ストアといった新しい業態に対する対策として食品に隣接するカテゴリーとして台所商品まで取り扱うことを視野に入れていた。

まず菱食は全国の地方卸と提携・合併を行いながら、1982年5月に全国の提携する二次問屋40社による「基幹店グループ」を結成し、1985年にはグループ全体のオンライン化を進めることとなった。さらに、1984年には丸萬中源（兵庫県豊岡市）と大江商店（京都府宮津市）を基幹店に加え、丸二商会（広島市）と共同出資による新会社設立するなど販売網の拡充を図った。国分もヒメカン（姫路市）と業務提携を行うなど販売網の拡充を図りながら、従来より取引のある二次問屋約100社によって組織されていた「K&K会」があったが、その中でも主要提携問屋60社を対象にコンピュータを利用した全国広域流通ネットワークの構築に取り掛かることとなった。さらにそうした菱食や国分のネットワーク化の動きとは別に、異業種間における提携が出現したのもこのころである。例えば、大手菓子問屋の山星屋（大阪市）は1985年3月に中堅酒類問屋の吉川（大阪市）との間において両社が相互に取り扱い品目を増やすことで小売店にとって魅力ある卸売店になることを目的に商品・資本・人材に関して全面的な提携を行った⁸¹。

1980年代に菱食と国分が同じくしてコンピュータによるオンライン化、ネットワーク化の構築に積極的に乗り出したのは、卸店で重要視される機能が変化したことによる。つまり、メーカーから次々と新製品が発売される中で、大手量販店などの小売店は限られた店頭スペースを有効的に使用し、商品の回転率を向上させるために、売れ筋商品を見出すことに敏感になっている一方で、メーカーも小売店の店頭における売れ筋商品のデータを欲しがっていることに対して、卸店は販売地域やエリアを越えて地域販売情報や売れ筋商品情報を提供することが求められるようになったのである。そして卸店はメーカーと小売店の双方に情報を提供できるだけの情報機能と、そうした情報から新しい売り場提案ができる企画力が必要とされるようになったのである。

このように情報機能と企画力を求められるようになった卸店であるが、それに加えて1980年代に入って大手量販店によって進められたPOSシステム、EOSシステムやVANシステムを始めとする情報システム化は、中間流通である卸店においても大きく2つの対応を迫られることとなった。第一は、情報を軸にした企業グループ作りの進展である。特に1984年は食品卸店各社がこぞってグループのネットワーク化を進めた年であり、例えば菱食は「グレップ」というオンライン情報網で二次問屋を系列化し、国分は二次問屋向けに「ウィング」、中小スーパーやコンビニエンス・ストア向けに「リング」というコンピュータ・システムの導入を図った。さらに、明治屋は大手量販店との受発注に関するオンラ

⁸¹ 日本経済新聞社(1986)『流通経済の手引 1987年度版』。

イン網を構築しながら、中小スーパー向けのオンラインシステム「レインボーシステム R」を稼働させた。第二は、POS システムや EOS システムを中心とした情報システムが発達することで小売店舗における在庫管理が厳しくなり、そのことが小売店側からの多品種少量・多頻度配送や定時配送、さらには鮮度管理にいたる厳しい要求を突きつけられることになったのである。こうした情報システムの進展で、卸店の中には単にモノを運ぶだけの運送業的な仕事をするだけになるなど、小売業者に卸売機能の一部を奪われる事例もでてきたのである。

そして、小売店側からの多品種少量・多頻度配送の要請は、大手食品卸に対して広域物流センターの設立と、それによる効率的なロジスティックスを検討・実現させることになる。それだけでなく、大手食品卸は地方の中堅食品卸と提携・合併や異業種間との提携を進める中で取り扱い品目が増加する一方で、少量・多頻度配送を行うためには現状の物流システムを再構築する必要に迫られたのである。その中でも菱食は早くから物流分野に関して取り組んでおり、1989 年 10 月に岡山県早島町に設立した広域物流センターは、操業時で 9 千品目もの商品在庫をコンピュータ管理し、小分けから値札付けなどの物流加工を夜間に集中的に行い、翌日には中国・四国地方へ配送できる体制を整えた。

1990 年代に入ると、好景気による消費拡大と大店法の規制緩和に伴って大手量販店やコンビニエンス・ストアなどは新規店舗の出店など積極的な投資を行うようになったが、その一方で多品種少量・多頻度配送の要請はさらに厳しくなり、そのことが卸売業界で新たな動きを見せることとなった。それは、食品問屋が中心となって行われた共同配送である。従来、卸売業界では加工食品、日用雑貨、菓子、衣料品、紙などの専門分野に明確に別れ、それぞれが個別に小売店に納品していたが、スーパーやコンビニエンス・ストアではそのすべてを扱っているうえに店舗側にしても個々で納品されると手間ばかりかかることから、一括配送や共同配送⁸²を求める声が多かった。さらに食品問屋側からすれば、競合他社と差別化を行ううえでも総合的な商品構成にする必要に迫られていたことから、共同配送に踏み切ることとなったのである。

卸売業における共同配送に対する取り組みは、卸売業界において強固であった業界間の垣根を取り崩すこととなった。菱食は、1987 年 3 月に菓子卸の誠商会と日用雑貨卸の西川

⁸² 共同配送は卸店だけでなくメーカーにおいても行われるようになった。1994 年には明治乳業と森永乳業が長野県内でチルド乳製品の共同配送を始めたのである。長野県内の牛乳販売店への納品はこれまで積載効率が悪かった車両を 1 台にまとめ、コストを削減しようとしたのである。日経流通新聞(1995)『流通経済の手引 1996 年度版』。

商事との共同出資によるリテールサポート大阪（RSO）を設立⁸³し、近畿地区のスーパーへ食品、菓子、日用雑貨を一括配送していたが、国分もこれに続くように1992年4月に札幌の中小スーパー4企業7店舗に対して加工食品、菓子、日用雑貨のフルラインの商品配送と売り場作りを始めた。このように大手食品問屋がフルライン化に取り組む背景には、大手量販店に対する共同配送があったが、それ以上にこのままでは小売側の主導で物流や仕入れに関する主導権を奪われかねないという危機感があったと思われる。さらに、大手食品卸は、単なる運び屋から卸売業としての自らの存在意義を示すために小売店舗における売り場作りとしてリテールサポートに取り組み始めるが、それもスーパー全体の売上高に占める割合が20%程度である加工食品だけでは効果が見えにくいことから、菓子と日用雑貨を含めて40%程度のシェアを持つためにフルライン化に取り組むこととなった⁸⁴。

さらに1990年代に入って、メーカーが大量生産を行い、大手量販店が大型化・チェーン化することによって大規模小売業として大量販売を行う中で、情報技術や物流技術の発展でメーカーと大手量販店による製販同盟のように両者の関係が共存の関係へ変化してくると、卸売としてはその存在意義を再定義し、卸売業の機能強化を図るべく取り組むようになった。その機能強化の方向としては次の5つが上げることができる⁸⁵（図4-3）。1つ目は、大規模売上の全国的・広域的な店舗展開に対応するために、全国各地に存在する地方卸との吸収・合併によるグループ化を図る⁸⁶。2つ目は、大規模小売の幅広い品揃えに対応できるように、フルライン化として自らの取り扱い商品分野を拡充する。3つ目は、単品単位の仕分けや異なる温度帯の商品を含めた一括納品を行うなどサプライチェーンの効率化を図る。4つ目は、店舗における棚割りや陳列などの売り場づくりや販売促進企画の提案などのリテール・サポート能力の高度化を図る。5つ目は、オリジナル商品開発などプライベート・ブランドの開発力の向上を図る、といったものである。

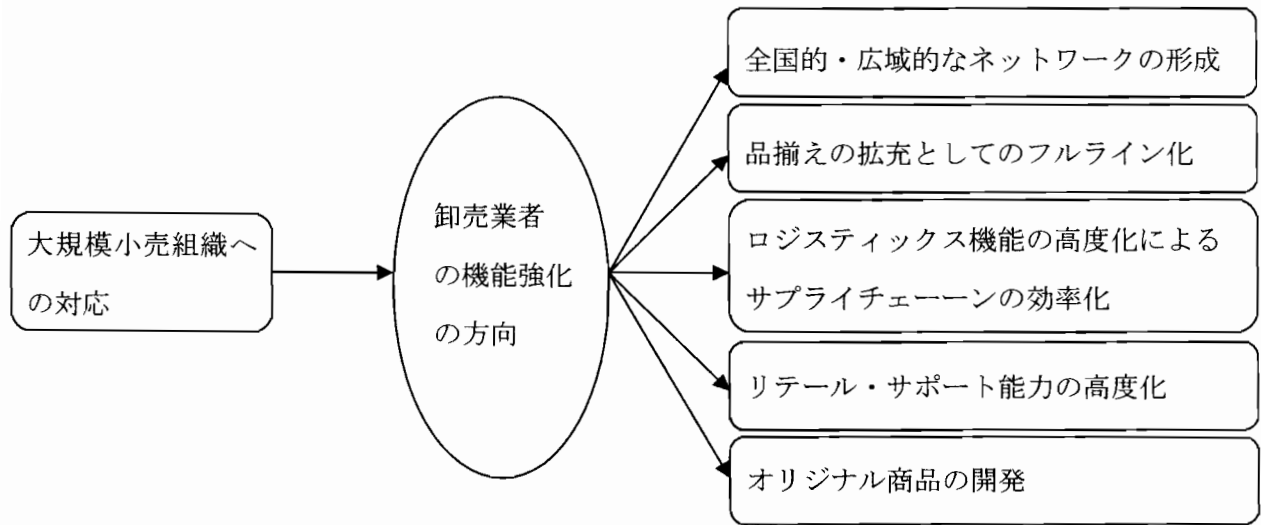
⁸³ リテールサポート大阪は、菱食55%、誠商会22.5%、西川商事22.5%の出資によって設立され、同社は親会社3社から商品を仕入れた後、自社の物流センターでピッキングを行い、小売店へ配送している。1993年現在で取り扱い品目は約4,700アイテムで、近畿地区のスーパー77社114店舗に納品している。慶応ビジネススクールケース『株式会社リテールサポート大阪』。

⁸⁴ 日本経済新聞社(1993)『流通経済の手引1994年度版』。

⁸⁵ 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗(2002),pp.181-192。

⁸⁶ 加工食品業界においては、1990年代以降、国分、菱食などの大手卸売業者が全国各地の中堅卸の自社グループへの系列化や吸収・合併を積極的に進めている。また、同時に菱食などは従来の加工食品だけでなく、菓子や酒類の卸売店や冷蔵・冷凍流通に特化した卸売店を吸収・合併することでフルライン化を図っている。

図 4-3 卸売業者の機能強化の方向



出所) 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗(2002)より抜粋。

卸売業者の機能強化の方向に関して取り得る選択肢は、決して 1 つではない。彼らは、幾つかの方向を同時に求めることによって、サプライチェーンの中の間流通としての存在意義を見出そうとしているのであるが、それは従来のような需給接合機能やメーカーの商品を運ぶ物流機能や危険負担機能等だけに止まらず、近年の情報技術を駆使することによって大規模小売業との「取り引き」を「取り組み」に変えることによって、サプライチェーン全体の効率化を実現させようとしていると考える。

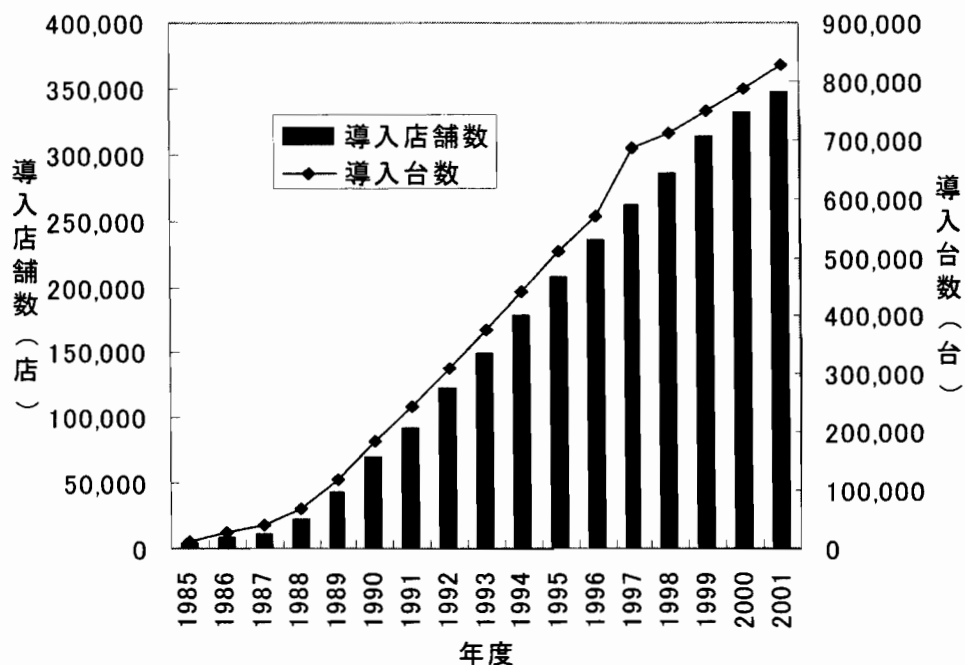
第6節 情報システムの変化

流通業における情報システム化の中心は POS（販売時点情報管理）システムであるが、その導入店舗と導入台数の推移を捉えたものが図 4-4 である。POS システムは 1980 年代に入って初めて導入されるようになったが、特に注目すべきはセブンイレブンが 1983 年 2 月現在における 1,643 店舗全店に POS システムを導入し⁸⁷、さらに 1985 年 12 月にはイトーヨーカ堂が 120 店全店に POS システムを導入した⁸⁸ことである。そのことが契機となって、その当時投資額が大きいことやデータ活用のノウハウがないことから全店導入に踏み切れないでいた大手量販店において POS が普及し始めるようになった。それとともに多くの

⁸⁷ 日本経済新聞社(1983)『流通経済の手引 1984 年度版』。

⁸⁸ 日本経済新聞社(1986)『流通経済の手引 1987 年度版』。

図 4-4 POS システム導入店舗数・導入台数推移



出所) 財団法人流通システム開発センターホームページ (<http://www.dsri.jp/>) より筆者作成。

POS 導入店舗では、POS 情報の収集・分析を行うようになっていたが、そのレベルはバラツキが大きかった。多くの場合は人気商品の時間帯別販売動向や時間帯別の客数を把握する程度であったが、それでもメーカーや問屋は売れ筋商品情報としてデータを求めるようになり、小売店舗側もそうした情報をメーカーや問屋などに情報を提供するようになった。

こうした POS システムと並んで流通業が取り組んだもう一つの情報システム化戦略は、本部と店舗、小売店と卸店の間を情報ネットワークとして結びつける VAN (Value Added Network の略、付加価値通信網) への取り組みである⁸⁹。ダイエーは、1983年8月に富士通などのコンピュータ企業 5 社と組んで情報処理会社を設立し、当初はグループ内企業や関連会社を対象にした計算処理業務を行いながら、将来的にはグループ内の情報ネットワ

⁸⁹ 流通業界における VAN は、小売業や卸売業が主となって進展したが、それ以外にも 1986 年 1 月に日用雑貨のメーカーであるライオン、ユニチャーム、資生堂などの企業が共同で開発した、卸店とのオンラインシステム「プラネット」が稼動した。ここでは卸店は 1 台の端末でいくつものメーカーに発注データを送付することができ、その意味において従来の VAN が系列化を狙ったものであるのに対してまったく異なったコンセプトによる VAN であった。

ークに加えて、グループ外のメーカーや卸店との情報ネットワークを構築するために、千葉県船橋市に大型コンピュータを導入した⁹⁰。

そして、POS システムと情報ネットワークシステムの進展は受発注のシステム化へとつながり、各大手小売業者では POS と並んで EOS（コンピュータによる自動補充発注システム）システムを導入するようになった。例えば、セブンイレブンは 1983 年に全店に POS システムを導入したが、さらに全加盟店にインテリジェント・ターミナル・コントローラー（複合端末制御装置）を設置し、ここに POS 端末機と発注端末機を接続することによって、POS レジによる店舗、時間帯別、客層ごとの単品管理情報の把握、商品の発注、在庫管理、冷凍・冷蔵庫の温度や店内照明の調整、従業員の勤務管理までを行うようになっている。さらに、POS システムと EOS システムが発展することによって、小売店側はより店舗経営の効率化を実現すべく、過去の売れ筋動向を分析するだけでなく客の視線の動き方などを加味しながら、適正な棚割を決める「プラノグラム（棚割管理システム）」へと進化することになるのである。

1990 年代に入って、ジャスコが花王と EDI（電子データ交換）の導入を柱とした製販提携を結んだことが契機となって、流通業界においては小売側が取引先である卸やメーカーと情報を共有する新しいシステムとしてオンラインと EDI を基盤とした自動補充システムが注目を浴びるようになった。ジャスコは、出版取次のトーハン、婦人下着メーカーのワコールとも EDI による製販同盟を結び、発注から納品までのリードタイムも三分の一程度にまで短縮する⁹¹ことができた。EDI はメーカー、卸、小売の間で受発注業務や販売・在庫管理情報の交換をオンライン化することで川上から川下までの在庫を適正化し、過剰在庫による廃棄ロスや売り逃しによる機会ロスを防止することができることから、その後アパレル、玩具、文具、物流業界へと広がりを見せ、特にアパレル業界ではクイック・レスポンス（QR）として、さらには流通業界におけるサプライチェーン・マネジメント（SCM）の基盤技術となっていった。

⁹⁰ 日本経済新聞社(1984)『流通経済の手引 1985 年度版』。

⁹¹ 日経流通新聞(1996)『流通経済の手引 1997 年度版』。

(資料1)

年代	日本経済史の概観	ライフスタイルの変化	小売業の変化	卸売業の変化	情報システムの変化
1940年代	1945年:太平洋戦争終結	戦後の食料難と進展するインフレ	少数の百貨店と多数の零細・中小小売店		
1950年代	1950年:朝鮮動乱勃発 特需の発生と輸出の拡大による朝鮮動乱ブームにより利産業合理化が展開される 1957年:神武景気	アメリカン・ウェイ・オブライフの追随 量産体制による技術進歩と企業間競争の激化	百貨店の新規出店と巨大化競争 1953年:東京青山に日本ではじめてのセルフスーパーである紀ノ国屋出店 1956年:第二次百貨店法の制定 1957年:主婦の店ダイエーが大坂千林に1号店を出店	経済の復興に伴いメーカーによる流通系列化の進展	
1960年代	1961年:岩戸景気 池田内閣による「国民所得倍増計画」 1965年:いざなぎ景気 三種の神器(白黒テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機)から3C(カラーテレビ、クーラー、カー)へ	輸入自由化と外資系企業の参入 インスタント食品の普及と消費の増大		『問屋無用論』のにより卸売業の存在意義が問われる 激しい大手量販店とメーカーの争いと大手量販店へのパワーシフト	
1970年代	1973年:第一次石油ショック ビデオテープレコーダーの普及 1979年:第二次石油ショック パソコン、ファクシミリの普及	「消費は美德」から「節約は美德」へ 働く女性の増加と電子レンジの普及により冷凍食品の普及	1972年:ダイエーが三越の売上高を抜いて小売業日本一となる 1974年:大規模小売店舗法(通称:大店法)が施行される 1974年:セブンイレブン1号店が開店 1977年:イトーヨーカ堂グループのヨークベニマルによるマルトミとの資本提携	大手量販店同士の合併・提携による業界再編成とそれに伴う帳合い変更と取引卸売りの選別 1979年:三菱商事系列の食品問屋4社の合併により榊菱食が誕生 販売会社は『コピー販社』から『自立した問屋』への変換に迫られる	
1980年代	自動車産業の急伸 1985年:プラザ合意 1986年:平成景気	男女雇用機会均等法により働く主婦の増大 中食市場の登場と確立	1981年:九州ダイエーがユニードと合併 1981年:西友がマルナカと業務提携 1981年:長崎屋とライフが業務提携	1982年~1985年:菱食、国分は自社を中心とした二次問屋のグループ化を図る 1985年:山星屋と吉川による異業種間提携が行われる	1983年:ダイエーがVAN構築に着手する 1983年:セブンイレブン全店でPOSを導入 1985年:イトーヨーカ堂全店でPOSを導入 イトーヨーカ堂でEOSシステムの導入 POS、EOSシステムにより棚割りシステムが稼動
1990年代	1991年:バブル経済の崩壊		1990年:大店法の規制緩和 1993年:ジャスコと花王による製販同盟が始まる	大手量販店より多品種少量・多頻度配送と一括配送・共同配送の要請が強まる中で、卸売業における広域物流センターの設立と効率的なロジスティックスの検討が始まる	POS、EOSシステムからインターネットとEDIを基盤とした新しいシステムへ EDIはメーカー、卸、小売の情報共有を進め、受発注業務から在庫の適正化までもを管理できるようになる
2000年代					

第5章 株式会社日本アクセス⁹²の事例

第1節 はじめに

ここからは、第2,3章で述べた流通系列化の定義とその類型・手段、及び次元に基づきながら、第5章から第7章にかけて実際の企業事例を取り上げ、流通系列化に関する内容の検討を加えていきたいと考える。

まず最初に、大手小売業と寡占メーカーによる流通系列化に関する関係を代表する企業として、加工食品業界の雪印乳業株式会社（以下 雪印乳業）と株式会社雪印アクセス（以下、雪印アクセス）を取り上げる。雪印アクセスは、1993年10月1日に島屋商事株式会社（以下、島屋商事）、仁木島商事株式会社（以下、仁木島商事）、雪印商事株式会社（以下、雪印商事）、雪印物産株式会社（以下、雪印物産）、東京雪印販売株式会社（以下、東京雪印販売）の雪印系列卸5社が合併し、設立された。

本章では、雪印乳業および雪印アクセスと雪印アクセスの前身となる旧5社を取り上げ、雪印乳業グループによる流通システムの変革を経時的に追いかけてながら、雪印アクセスという系列化チャンネルの変革の方向性について考察する。

第2節 旧5社の沿革

2.1 島屋商事株式会社の沿革

島屋商事の創業は、1921年10月10日に武田清平が大阪市東区（現在の中央区）平野町において「島屋商店」としてバター専門の食料品販売を始めたことに端を発する⁹³。

明治から大正時代にかけての日本における乳製品の生産は主として煉乳であって、バターの需要は非常に限られていた。主要な需要家と言えば、外国料理店・高級洋菓子メーカー・病院などであり、一般家庭でバターを消費することはほとんどなかった。このような時代において武田清平がバター専門を志したのは、「バターこそ日本人の保健と体位向上の

⁹² 2000年に発生した雪印乳業グループにおける食中毒事件と牛肉詐称事件などの相次ぐ不祥事と事後処理の過程の中で、雪印乳業が雪印アクセスの持ち株を伊藤忠商事をはじめとする商社やメーカーに売却し、2002年には伊藤忠商事が筆頭株主となることによって、2004年4月1日に株式会社雪印アクセスは、株式会社日本アクセスに社名変更した。本論文では、特に理由がない限り社名変更に至った2004年4月1日以前の事象については「雪印アクセス」、以降の事象については「日本アクセス」の表現をとるものとする。

⁹³ 島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992), p. 5。

源であり、今後ますます重要を高めるであろう」という認識があったと言われている⁹⁴。

その後、島屋商店はパン食の普及や西洋料理店の大衆化など、食生活の変化によるバター消費量の増加とともに積極的に販路を拡大し、大正末期には近畿一円から名古屋・広島・九州にまで営業エリアを拡大し、関西で最も有力なバター問屋と言われるようになった。

1940年に島屋商事は社名を島屋商店から島屋商事株式会社と変更した。この時は戦時経済統制下であることもあって、島屋商事は日本の乳業界の最大手である酪連（現在の雪印乳業株）に資本参加と役員のパイプを仰ぐことによって経営基盤の強化を図っている。元々、島屋商事は1922年から北海道練乳（酪連の前身）の特約店としてクローバー印バターを取り扱っていたが、酪連との関係をさらに深めるために、共同出資によって「日本酪農製品販売株式会社」を設立したのである⁹⁵。その当時の状況を武田清平社長は社員に対する訓示の中で次のように言っている⁹⁶。

「ご承知の通り単なる中間業者たる卸商というものは、最近種々の原因のためにその機能の発揮が困難になりました。（中略）そして、この窮状を打破して隆々たる社運とするためには自ら生産を行うか、または有力なる生産者と密接不離なる関係を結ぶ以外には方法がないと思われました。私は、種々の関係から後者を選んだのです。」

島屋商事はこの酪連の資本参加によって販売体制の強化を図ることとなったが、一方、酪連としては日本酪農製品販売が特約卸店として系列会社設立の第一号であり、その後の系列店の展開におけるモデルケースとなるものであった。

1950年後半頃から出現しはじめたスーパーマーケットとスーパーマーケットにおける品揃えの多様化の進展に対応するために、島屋商事は商品の総合化をはかるべく一般加工食品分野の取り扱いを始めるようになった。創業以来、「バターの島屋」として主力商品はバター・チーズをはじめとする乳製品で占められていたが、1957年にマヨネーズ・トマトケチャップ・カレー製品・調味料・各種缶詰などの一般食品を取り扱うようになったのを端緒として乳製品から総合化へ進出することとなった⁹⁷。

⁹⁴ 島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992), p. 5。

⁹⁵ 島屋商事と日本酪農製品販売は実質的には同一会社であったが、販売エリアを島屋商事が名古屋・京都・神戸・福岡、日本酪農製品販売が大阪地区と分割して販売活動にあたった。

⁹⁶ 島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992), p. 40。

⁹⁷ 1961年度の商品構成は、乳製品が72.9%、一般加工食品が27.1%であったものが、1973年

1960年後半頃には、スーパーに代表される量販店が急速に発展し、メーカーの中には量販店と直取引を始めるところも出現し、卸売業の存在が危ぶまれた時期であった。しかし、実際には多くの商品が卸売業経由で取り引きされ、卸売業者は量販店のチェーン化、全国展開にともなって売上高を拡大してきた。

このような状況において、島屋商事は売上高・利益の伸び悩みに直面することとなる。その主たる要因は、量販店が進展し、商品が多様化する中で卸売業としての競争力の弱さにあった。1957年以来、総合化を目指して取扱商品の拡大を図ってきたが、品揃え活動において競合他社と比較して明らかに遅れをとっていたのである。そして、このことが最終的に島屋商事の資金繰りにまで影響を及ぼすようになった。

その一方で、雪印乳業は急速に展開する量販店に対応すべく、販売基盤強化のために新たな販売施策の展開を図ろうとしていた。具体的には、特約店施策として、資本参加による流通チャネルの組織化・系列化を目指していたのである。

こうした島屋商事と雪印乳業の動きの中で、両社の関係は急速に深まることとなった。従来から両社の間は資本参加による提携関係にあったが、島屋商事は雪印乳業に対して資本および人的な面における事業提携を要請することとなった。1965年6月に、島屋商事は雪印乳業から出された合理化案を受け入れるかたちで、雪印乳業の系列会社における総合食品卸売業者として位置づけられることとなった⁹⁸。

1980年以降は、量販店の売上の伸びが鈍化傾向を示す中で小売業・卸売業における販売競争・値引き競争による低価格競争が展開される一方で、新たにCVS（コンビニエンス・ストア）という新業態が生まれた時期であったといえる。

こうした厳しい経営環境にあって、島屋商事は雪印乳業の支援を受けながら、営業拠点の展開を進め、それに伴い売上高は1979年に1,000億円を越え、その後合併直前の1992年まで順調に伸ばしてきた（表5-1）。

またこの時期、営業拠点とともに物流拠点の展開・整備も見られた。島屋商事の物流は、ドライ・チルド・フローゼンの3温度帯を組み合わせた効率配送を実施してきたが、スーパー・CVSからの少量・多品種・多頻度配送に対応できるように大型保管型倉庫から大型物流加工対応型倉庫へと転換が進められた。特に特徴的な出来事として1990年に入って、

度には、乳製品が53.6%、一般加工食品が46.4%と大きく伸長した。

⁹⁸ 合理化案の骨子には、経営合理化、内部管理体制強化、両社の資本関係に関する事項に加えて①雪印乳業の流通チャネル整備設計に積極的に協力する②雪印製品の販売には常に特段の配慮を行う、などの項目が入っていた。

表 5・1 売上高および販売拠点推移

(単位：カ所、百万円)

	1964 年度	1974 年度	1984 年度	1992 年度
販売拠点数	17	44	54	55
売上高	7,478	62,616	153,178	212,665

出所) 島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992)より筆者作成。

雪印乳業との連携の中で物流拠点の整備として 2 つのことに実施した。1 つは、同地域にある雪印流通グループと一緒に入居する共同センター方式を採用したことであり、2 つは、雪印乳業の工場内に島屋商事の牛乳部門の拠点を設置し、工場からのチルド乳製品の直送体制を引いたことである。

2.2 仁木島商事株式会社の沿革

仁木島商事の創業は、1918 年 6 月 7 日に仁木島三平が乳製品・製菓材料を取り扱う卸売業として東京市赤坂区(現在の東京都港区赤坂)に仁木島商店を開業したことから始まる⁹⁹。開業当初の主要取扱商品は、天然・人造バターとジャム等の製菓材料だけであり、主要仕入取引先も 10 社程度であった。

そのころの食品業界では、国分商店(現在の国分株)や鈴木洋酒店(現在の伊藤忠食料株)、明治屋(現在の株明治屋)などが食系卸売業者として君臨していたが、これらの卸売業者は、和・洋酒、ビール、缶詰などが主体¹⁰⁰であり、バターを主要取扱商品とする仁木島商店とは直接の競合関係にはなかった。そのような状況の中で、1926 年に仁木島商店はバターの納入契約によって酪連と取引を始めるようになった。そのきっかけは、当時設立したばかりの酪連¹⁰¹がバターの販売網を求めて全国主要都市の有力卸店と取引交渉を進めていた時であり、仁木島商店は関東地区におけるバター・マーガリン専門商社として重要なチャンネルであったことが上げられる。

その後、1934 年に社名を株式会社仁木島商店に改めることで、今までの個人経営から法人組織として経営のスタートをきることとなった。しかし、1940 年代は太平洋戦争をはさ

⁹⁹ 仁木島 70 年史編集委員会(1988), p. 8。

¹⁰⁰ 後藤一郎(2001), pp. 177-180。

¹⁰¹ 酪連の創業は、1925 年 5 月 17 日である。

んで食品、特に乳製品は生活必需物資に属する食品の取扱制限を受けたこともあって、仁木島商店としては決して自由に商売ができる状況にはなかった。ただ、このような環境においても、「扱えるものは何でも売る」という姿勢で乳製品など統制品以外の品揃えを拡大し¹⁰²、1945～46年にかけては調布・横浜・軽井沢・多摩と出張所を開設することにより業績を堅実に伸ばした。

だが、この安易な品揃えの拡大施策が失敗を招くこととなった。1952年に新規で始まった壘詰商品の取引において売掛金の滞留債権が発生したのである。この事件によって仁木島商店は経営危機に陥り、雪印乳業に資金面での援助を申し入れ、雪印乳業が経営・資金の支援を行うこととなった。仁木島商店は、この支援によって雪印乳業の出資比率は96%となった。

1967年には社名を仁木島商店から仁木島商事に変更し、それとともに雪印乳業と資本的な系列関係にありながら雪印製品以外の取扱をより一層すすめることで総合食品卸売業を目指すこととなった(表5-2)。特に、この頃は流通業の中でも量販店が台頭してきた時期であり、仁木島商事では1969年に量販店に対する全社的な商談窓口として本社に販売促進センターを設置するなど、大手量販店の開拓・拡売を積極的に進めた。

表5-2 売上高および雪印グループ構成比推移

(単位：百万円、%)

	1954年度	1964年度	1974年度	1984年度	1986年度
売上高	744	4,128	36,416	76,658	78,347
雪印グループ構成比	57.1	58.1	52.2	32.9	29.7

出所) 仁木島70年史編集委員会(1988)より筆者作成。

このように仁木島商事は量販店の開拓・拡売努力を進めていたが、大手量販店が全国チェーン化を展開し、多頻度小口配送を要求することに対して、仁木島商事一社での対応には限界があった。このことは仁木島商事だけではなく、同じ雪印系列卸でも同様であり、そのような状況に対して雪印乳業は1981年に2つの流通チャンネル政策を実施した¹⁰³。

¹⁰² 1947年当時の取扱商品は、乳製品以外では紅茶、瓶缶詰、氷水エッセンス、合成クリームなど食料品から茶碗、石鹼、化粧品、木炭、薪などの燃料まで販売していた。

¹⁰³ 雪印乳業史編纂委員会(1995)『雪印乳業史第六巻』, pp. 479-490。

第一に、雪印グループとして、首都圏における量販店対応を主体とする製品事業別、流通形態別販売機能の強化・再編成を実施した。具体的には、仁木島商事・雪印物産の雪印市乳日配商品の仕入れ・販売に関する一切を東京雪販株式会社（現在の東京雪印販売株式会社）に譲渡し、日配チルド商品の流通に関して機能的な専門化を進めたのである。

表 5-3 「オリオン会」メンバーとチャネル網

社名	所在地	配送テリトリー
島屋商事(株)	大阪市東区	静岡以西の西日本地区
仁木島商事(株)	東京都世田谷区	関東全域
雪印物産(株)	東京都新宿区	東北、北陸地区
杉野商事(株)	北海道旭川市	北海道
(株)風間商店	新潟県新潟市	新潟県
沢田商事(株)	新潟県小千谷市	新潟県

出所) 仁木島 70 年史編集委員会(1988), p. 236 より一部修正。

第二は、低温物流網として「オリオン会」を結成したことである¹⁰⁴。この頃、国分、明治屋、菱食といった卸店が相次いで全国配送網を確立し、広域展開を推進していたのに対して、雪印乳業はチルド、フローズン部門で雪印系列卸の業務提携によって低温物流全国ネットワークを構築した。オリオン会のメンバーと営業エリアは表 5-3 の通りである。ここでは物流面での合理化だけでなく、得意先の広域化に対処するため販売の相互補完機能として特約権の共通取得を実施し、チルド・フローズン部門の全国ホールセラー・チェーンを誕生させたのである。

2.3 雪印商事株式会社の沿革

雪印商事は、1952 年 10 月 1 日に株式会社東京乳製品商会の営業権を譲り受けた雪印乳業が、名古屋以西の販売会社として東京乳製品商会の大阪・神戸事業所をもって大阪乳製品株式会社（以下 大阪乳製品）として設立された¹⁰⁵。

¹⁰⁴ 仁木島 70 年史編集委員会(1988), pp. 235-237。

¹⁰⁵ 雪印商事株式会社(1993), pp. 10-11。

雪印乳業が大阪乳製品を系列販売会社としてグループに加えたのは、関西地区における市乳日配商品の販売ルートを確保するためであったが、創業当時、大阪乳製品は倒産・整理した東京乳製品商会の得意先を引き継いだこともあって、不良取引先・再建の整理と新規取引先の開拓、売上・利益拡大が急がれていた。

しかし、1950年代にはアイスクリーム市場が急速に拡大したこともあって、大阪乳製品は従来の市乳日配商品の有力得意先にアイスクリームを販売することによってアイスクリームの拡売に注力し、売上を順調に伸ばすことができた（表 5-4）。

表 5-4 創業 5 カ年のアイスクリームの売上推移

(単位：千円、%)

	1952 年度	1953 年度	1954 年度	1955 年度	1956 年度
売上高	24,596	40,498	58,380	68,997	74,798
前年対比	-	164.7	144.2	118.2	108.4

出所) 雪印商事株式会社(1993)より筆者作成。

さらに、この頃の大阪乳製品の売上を支えた主要製品として大缶原料物が上げられる。以前から酪農界自体の需給バランスは崩れやすく、乳製品が 2~3 年周期で過不足を繰り返していた状況において、原料物の安定供給はユーザーである製菓関係各社にとって最優先事項であった。このような事態に対して、大阪乳製品は雪印乳業のバックアップを得て、安定供給できる卸店としての地位を築くこととなった。

しかし、原料物は一般食品と比較して価格面において需給バランスの影響を大きく受け、どうしても価格の下落傾向は避けられず、利幅の少ない製品であった。その一方で、大阪乳製品が取り扱う一般食品はアイテムが少なく、得意先からも食品卸売業として認めてもらえなかったことから、大阪乳製品は雪印乳業の了解を得ながら、一般食品の取扱アイテムを増やすこととなった。

その後、大阪乳製品は、雪印乳業のチャンネル合理化政策¹⁰⁶により 1965 年に雪印物産・大阪支店を合併し、社名も雪印物産に変更された。また、それとともに雪印商事は雪印乳業

¹⁰⁶ 1958 年にクローバー乳業と合併した雪印乳業は、雪印ブランドに一本化されたことにより系
列卸間の競争が激化したため、全国の 100%出資販売会社の整理・統合を実施した。

の資金的な援助を得ながら、支店・営業所の販売網の拡大を図った。

1971年には、雪印乳業が経営の多角化・多様化として始めた冷凍食品の製造にともなって、雪印商事は冷凍食品の販売を開始することとなった。そのことによって取扱アイテムも、アイスクリーム・市乳・冷凍食品と広がりを見せるようになり、得意先の拡大と相まって1970年以降売上も大きな伸びを見せた（表5-5）。

表 5-5 売上高推移

(単位：億円)

	1952年度	1962年度	1972年度	1982年度	1992年度
売上高	2,2	14,0	121,7	544,0	925,0

出所) 雪印商事株式会社(1993)より筆者作成。

しかし、1980年代頃になると大手量販店やCVSからの多頻度小口配送に対する要求が厳しくなる中で、競合他社は物流の合理化・集中化による一元配送が始められるようになった。このような情勢に対して、雪印商事はアイスクリーム・市乳・冷凍食品と取扱アイテムはあるものの、あくまでも雪印乳業製品が主力であったために、得意先からは雪印乳業の販社・専門商社としてしか評価されていなかった。

こうした自社取扱商品と一元配送を求める得意先とのギャップを埋め、問屋として生き残っていくためには、取扱商品の増強と物流機能の充実によって得意先との取引パイプを大きくする以外に方法がなく、雪印商事は総合食品卸売業として品揃えの拡大と通過型の共同配送センターの設立に取り組むこととなった¹⁰⁷。

2.4 雪印物産株式会社の沿革

雪印物産は、1952年10月1日に株式会社東京乳製品商会（以下 東京乳製品商会）から営業権を譲り受ける形で、雪印乳業によって「株式会社雪アイス」として設立された¹⁰⁸。前身会社の東京乳製品商会は水産加工業者の坂口商店から1940年に乳製品部門を分離・独立させ、一度に高崎・静岡・名古屋・神戸の4支店を開業したが、その後、缶詰の大量思

¹⁰⁷ 1992年から1993年にかけて京都総括支店物流センター、泉南物流センター、高槻チルドMD（マーチャндаイジング）センターを建設し、雪印アクセス設立後のMDセンターのモデルとなった。

¹⁰⁸ 雪印物産株式会社(1992), pp. 12-13。

惑買失敗の影響を受け倒産に追い込まれた。この時、乳製品の大口債権者であった雪印乳業に救済を求め、雪印乳業が負債の一切を肩代わりすることで東京乳製品商会の営業権を獲得することとなったが、その際に、関東・東海地区および東北地区の販売は株式会社雪アイス、関西地区の販売は大阪乳製品商会（後の雪印商事株式会社）が担当することとなった。

1955年には雪印乳業のチャネル政策により、株式会社雪アイスはアイスクリーム事業を新設会社・雪印アイスクリーム販売株式会社（後の東京雪印販売株式会社）に譲渡し、乳製品および一般食品を取り扱う卸売業となり、それにともなって1957年に社名を雪印物産に変更した¹⁰⁹。

その後、1981年には雪印乳業の市場再編政策に沿って、関東エリアにおける雪印物産の市乳事業は東京雪印販売(株)に移管され、雪印物産は雪印乳業の特約店として乳製品・アイスクリーム・冷凍食品を取り扱うとともに、その他食品全般を取り扱う総合食品卸店として拡大を図ることとなった（表5-6）。

表5-6 売上高およびカテゴリー別構成比推移

（単位：百万円、％）

	1952年度	1962年度	1972年度	1982年度	1991年度
売上高	581	4,818	29,575	95,029	141,381
乳製品構成比	60.0	39.0	51.0	27.9	21.5
一般食品構成比	11.0	28.9	20.9	37.9	39.6
市乳・アイスクリーム・冷食構成比	22.0	18.9	15.2	21.2	28.6
業務用製品構成比	7.0	13.2	12.9	13.0	10.3

出所）雪印物産株式会社(1992)より筆者作成。

2.5 東京雪印販売株式会社の沿革

東京雪印販売は、1955年3月2日に雪印乳業の系列特約店のうち、株式会社雪アイス（現在の雪印物産(株)）・株式会社仁木島商店（現在の仁木島商事(株)）・草野商店・マンロー商会・高宮商店のアイスクリーム販売部門を分離独立させ、雪印乳業との共同出資により、雪印

¹⁰⁹ 雪印物産株式会社(1992), p. 22.

アイスクリーム販売株式会社（以下 雪印アイスクリーム販売）として設立された¹¹⁰。

1950年代は、氷菓としての「堅いアイスクャンディー」から煉乳と砂糖を原料にした「なめらかなアイスクリーム」に代わり、市場規模が飛躍的に大きくなった時期であった。このように市場規模が大きくなった背景は、第一にメーカー側の商品施策が上げられる。雪印乳業をはじめとする大手乳業メーカー各社は、従来副業的に製造・販売されていたアイスクリームを市乳商品に匹敵する部門にしようと生産設備の増強など力を入れ始めた。第二に、大量生産・大量販売を行うにあたって流通チャネルにおいてアイスクリーム用の電気冷蔵庫や冷凍ショーケースが本格的に作られたことである。

雪印アイスクリーム販売は、このようなアイスクリームの大量生産・販売のニーズに対応するためにアイスクリームの販売を専業とする販売会社として設立された。

しかし、アイスクリーム市場が拡大するにつれて、中小乳業メーカー等の市場参入が多くなり、競争が激化するようになった。こうした市場環境の中で、雪印アイスクリーム販売はアイスクリームだけでは売上・利益面で厳しいことから、多角化として1961年に市乳製品、1963年に冷凍食品の販売を始めるようになった。また、販路に関しても、市乳商品でワンウェイ容器商品の開発を契機にして、一般小売店から量販店やチェーン・スーパーに対して取引を拡大した¹¹¹。こうした多角化の努力によって、1969年頃には売上の30%以上を市乳商品が占めるようになり、1975年には市乳商品の構成比が50%を超えるにまでいたった（表5-7）。そして、それとともに雪印アイスクリーム販売という社名は、市乳商品

表 5-7 売上高およびカテゴリー別構成比推移

（単位：百万円、%）

	1955年度	1965年度	1975年度	1985年度	1993年度
売上高	537	2,052	10,746	39,699	90,217
アイスクリーム構成比	98.9	76.4	36.4	23.7	22.7
市乳構成比	-	11.3	54.9	68.9	66.5
食品・その他構成比	1.1	12.3	8.7	7.4	10.8

出所）東京雪印販売株式会社 38 年史編集委員会(1993)より筆者作成。

¹¹⁰ 東京雪印販売株式会社 38 年史編集委員会(1993), p. 6。

¹¹¹ それまでの牛乳・乳飲料の形態は壺詰めであり、販売チャネルも牛乳販売店と呼ばれるメーカー系列販売店が主流であった。また、販売方法は宅配であった。

を主力として取扱っている当社の実体と乖離してきたことから、1970年に社名を東京雪販株式会社、1985年に東京雪印販売と変更した。

東京雪印販売が取扱商品の多角化と販路の多様化を進めるにつれて、首都圏における販路、特に量販店への雪印製品の納入は、雪印系列卸である雪印物産・仁木島商事・と東京雪印販売の3社が輻輳するようになった。そのため、雪印乳業は物流機能の合理化と販売促進活動の強化を目的に、1981年には雪印物産・仁木島商事の市乳・チルドデザート類の日配商品に関する販売流通機能を東京雪印販売にすべて移管・統合し、東京雪印販売は雪印乳業の日配商品の卸問屋としての役割を担うようになった¹¹²。

また、1980年代はCVS（コンビニエンス・ストア）が飛躍的に発展してきた時期であるが、その発展にともなってCVS側からはセンター配送・一元配送を要請されるようになった。このような状況の中で、1984年に雪印乳業が首都圏におけるセブンイレブン・ジャパンの要請からフローズン・センターとして10カ所の共同配送センターを開設した。この共同配送センターの設立に当たって、設備投資は雪印乳業が行い、実際の管理・運営は関連会社が行う方式を採用し、東京雪印販売は10カ所のセンターのうち、6カ所の運営を行うこととなった¹¹³。

第3節 株式会社雪印アクセス（日本アクセス）の生成と展開

3.1 日本アクセスの概要

日本アクセスは、1993年10月1日に島屋商事、仁木島商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の雪印系列卸5社が合併し、“統合物流サービス企業”を標榜して雪印アクセスとして設立され、その後2004年4月1日に社名変更されたものである。設立当時、資本金は2,620百万円であり、そのうち雪印乳業の出資比率は89.02%となっている¹¹⁴。

日本アクセスとなった現在（2005年3月）の売上高は、817,192百万円であり、食系卸

¹¹² 雪印乳業史編纂委員会(1995)『雪印乳業史第六巻』, pp. 479-490。

¹¹³ 東京雪印販売株式会社38年史編集委員会(1993), pp. 22-24。雪印乳業史編纂委員会(1995)『雪印乳業史第六巻』, pp. 479-490。

¹¹⁴ 現在の日本アクセスの筆頭株主は32%を有する伊藤忠商事となっているが、伊藤忠商事は2006年5月現在で日本アクセスの株式を公開買い付けにより買い進め、最終的に2007年春には66.7%を保有することによって子会社化することとなった。さらに、その際に同じ伊藤忠商事の子会社で食品卸売業の西野商事株式会社（2006年3月現在の売上高は3,200億円）と合併させることによって、1兆1千億円超の企業規模となり、企業規模でも国分、菱食と並ぶこととなった。

売業では業界トップの国分株式会社の 1,337,800 百万円 (2005 年 12 月)、株式会社菱食の 1,287,517 百万円 (2005 年 12 月) に次いで第 3 位にある¹¹⁵。ただし日本の食系卸売業は酒類の取り扱いのウェイトが高いという特徴¹¹⁶があり、国分のカテゴリー別売上高構成比を見れば、食品が 664,200 百万円で構成比 49.7%、ビール・酒類が 622,600 百万円で構成比 46.5%、その他 50,900 百万円で構成比 3.8%となり¹¹⁷、菱食のカテゴリー別売上高構成比は食品が 885,777 百万円で構成比 68.8%、ビール・酒類が 323,200 百万円で構成比 25.1%、その他が 78,540 百万円で構成比 6.1%となる¹¹⁸。このことから、総売上金額だけをとらえれば第 3 位であっても、食品カテゴリーの取り扱いをとらえれば、日本アクセスは菱食に並ぶ位置付けにあることがわかる。

このように日本アクセスは業界を代表する卸売業者であり、売上高においてかつての親会社である雪印乳業を越える規模の企業になった¹¹⁹が、その特徴は次の 3 点になる。

第一は、日本アクセスは、雪印アクセスとして設立された当初、雪印乳業の出資比率に見られるように資本関係にある系列卸であるが、専売制をとる系列販社とは異なり、得意先である量販店・小売店の品揃えに対する要求に対応できるよう主要な取扱カテゴリーは 14 カテゴリー、主要な取引先は延べ 389 社と非常に多岐にわたっていることであった (表 5-8)。

表 5-8 カテゴリー別主要仕入れ先 (2000 年 3 月現在)

(単位：社)

カテゴリー	瓶・缶詰	嗜好品	乾物	麺・米飯	調味料	飲料	菓子
取引先数	34	29	42	35	62	45	25
カテゴリー	オーガニック	乳製品	チルド	アイスクリーム	冷凍食品	漬け物	医薬部外品
取引先数	13	16	24	19	24	13	8

出所) 株式会社雪印アクセス会社案内より筆者作成。

¹¹⁵ 有価証券報告書『国分株式会社』『株式会社菱食』より抜粋。

¹¹⁶ 後藤一郎(2001), pp. 177-180。

¹¹⁷ 国分株式会社ホームページ (<http://www.kokubu.co.jp/>) より筆者作成。

¹¹⁸ 株式会社菱食ホームページ (<http://www.ryoshoku.co.jp/>) より筆者作成。ただし、菱食ではカテゴリー別売上高構成は金額ではなく構成比率で表示されていたことから、カテゴリー別売上高金額は売上高から構成比率によって算出した。

¹¹⁹ 2005 年 3 月の雪印乳業の売上高は 2 度にわたる不祥事の影響により 283,403 百万円となっているが、不祥事が発生する以前の 2000 年 3 月の売上高は雪印乳業が 543,966 百万円、雪印アクセスが 743,043 百万円となる。

また取扱商品のカテゴリー別売上高構成比（表 5-9）を雪印乳業のカテゴリー別売上高構成比（表 5-10）¹²⁰と比較すれば、雪印アクセスは雪印乳業がほとんど取扱っていない一般加工食品などを積極的に他メーカーから仕入れることで品揃え形成活動において小売り側が要求する多様化に対応しようとしている。

表 5-9 雪印アクセス、カテゴリー別売上高構成比（2000年3月現在）

（単位：百万円、％）

カテゴリー	一般加工食品	牛乳類	冷凍食品	アイスクリーム	原料・乳製品	その他	合計
売上高	402,167	176,377	83,787	38,986	20,896	20,830	743,043
構成比	54.2	23.7	11.3	5.2	2.8	2.8	100.0

出所) 株式会社雪印アクセス社内資料より筆者作成。

第二は、マーチャндаイジング・ディストリビューション・センター（以下 MDセンター）の存在である。日本アクセスは、中間在庫を持った卸売としての汎用的な機能と一括物流・共同配送機能に特化したMDセンターを併せ持った卸売業者である。MDセンターは、製造・流通・店舗までを含めたトータルコストの低減を得意先とともに推進していくオーダーメイド的なセンターとして全国に 99カ所（2006年4月現在）有している¹²¹。

表 5-10 雪印乳業、カテゴリー別売上構成比（2000年3月現在）

（単位：百万円、％）

カテゴリー	牛乳類	乳製品	アイスクリーム	油脂	その他	合計
売上高	272,802	148,523	32,024	18,871	71,746	543,966
構成比	50.1	27.3	5.9	3.5	13.2	100.0

出所) 雪印乳業株式会社ホームページ（<http://www.snowbrand.co.jp/>）より筆者作成。

第三は、流通をトータルでサポートする基幹システム「ANGELS」である。これは、旧 5社時代にグループのシステムを統一する必要性から共同開発に取りかかったのが始ま

¹²⁰ 雪印乳業株式会社ホームページ（<http://www.snowbrand.co.jp/>）より筆者作成。

¹²¹ MDセンターに関しては 4.4「MDセンターの概要」を参照のこと。

りである。このANGELSは、製造・配送・販売のサプライチェーン全体の中で種々の業務の効率化を果たすことを目的として構築された¹²²。

3.2 雪印アクセスの誕生

1993年10月1日に雪印アクセスは誕生したが、誕生するまでのプロセスは決して順調なものではなかった。特に、島屋商事・仁木島商事という雪印乳業と資本関係にあるものの、本来独立卸の2社が、「系列卸の合併」という問題に関わっていただけに当時の経営陣から理解が得られにくかった。ここでは、このような雪印アクセス誕生までのプロセスを経時的に追いかけることで、雪印乳業におけるアクセス設立の目的を明らかにする。

雪印アクセスの構想が立ち上がったのは、設立10年前の1983年4月1日に営業企画部と経営企画室のメンバー7名による「流通問題プロジェクト」が編成されたことに始まる¹²³。プロジェクト編成の目的は、あくまでも商品流通の環境変化に対応する雪印乳業の流通体制整備ならびに関連卸の機能強化策推進について今後の方向性を検討することにあった。

プロジェクト・メンバーが、9ヶ月にわたって検討を重ねた結果、まとめた報告は、「今後の当社系列卸は一社一社では生き残れない。今後生き残って行くためには合併しかない。」というものであった¹²⁴。この報告は、山本庸一社長（当時）まで上げられたが、この報告に関して「なお慎重を期する部分がある」というトップ判断により方針にまで至らなかった。この時のことについて、プロジェクト・メンバーの一人であった大塚義幸氏は次のように述べている¹²⁵。

「12月9日でした。我々が上げた提案に対して山本社長は一喝されました。書類を2ページめくっただけで書類を放り投げて、「バカヤロー！何考えているんだ。こんなことができるはずがない。そうではなく、機能的に合併しなくても、あたかも合併したように運営できる機能を考えないとだめだ」と言われ、それでプロジェクトは解散になりました。」

プロジェクトの解散によって「合併」の構想は一旦白紙の状態に戻されたが、系列卸の卸売業としての機能強化および雪印グループ全体のシステムについて商流・情報流および

¹²² ANGELSに関しては5.1「情報システムの展開」を参照のこと。

¹²³ 雪印乳業史編纂委員会(1995)『第六巻』, p. 455。

¹²⁴ インタビュー調査 大塚義幸氏。

¹²⁵ インタビュー調査 大塚義幸氏。

物流の整備は至急取り組むべき課題として対策が講じられることとなった。

第一に商流・情報流については、雪印グループ情報機能強化策として「LEAD (Leading and Evolving systems for Advanced Distributors) プロジェクト」が1986年に発足した。このLEADプロジェクトでは、「新受発注システム」「関係会社販促強化システム」「流通センターシステム」の3つのシステム開発が進められた。特に、関係会社販促強化システムは、雪印乳業および系列卸が実施するリテール・サポートに対する支援を目的としたもので、棚割システム・店舗レイアウトシステム・POSデータ分析システム・販売情報システムなどが構築された¹²⁶。

第二の物流の取り組みについては、大きく2つのことが上げられる。1つはLEADプロジェクト発足から遡ること3年、1983年にセブン・イレブンからの要請を受けて、セブン・イレブン専用のチルド共配センターを設立したことである¹²⁷。共配センターは、チルド商品にカテゴリーを絞り込んだセンターとして雪印乳業が設備資金を負担し、系列卸が運営を担当する方式を採用したが、これを契機に雪印グループと大手量販店との取引関係の強化が促進されることとなった。2つ目は、雪印グループの大型流通センターの建設である。1980年代に入って大手量販店のバイイング・パワーが増大し、大手卸売業も全国流通網を確立すべく合併・系列化を進めるなど、メーカー・卸売業双方にとって流通機能強化が要求されるようになった¹²⁸。このような市場環境の中で、雪印グループにとっても物流体制の整備・構築は避けられないものとして、1985年の四日市流通センター設立を皮切りに最終的には各県に1カ所大型流通センターを設置することを目標に、それまでバラバラだった系列卸の拠点もセンターに集約¹²⁹する方針を打ち出した¹³⁰。そして、これらLEADプロジェクトによる情報システムと大型物流センターを含む物流体制が現在の雪印アクセスの基幹となっているのである。

以上のように「流通問題プロジェクト」から情報システムや物流体制の構築が進められたが、これらの意志決定に関与していた大塚義幸氏はLEADプロジェクトに至った当時

¹²⁶ 情報システムに関しては5.1「情報システムの展開」を参照のこと。

¹²⁷ 雪印乳業史編纂委員会(1995)『第六巻』, p. 483。

¹²⁸ 『日経流通新聞』1992年4月21日付。

¹²⁹ 例えば、北関東流通センターには、仁木島商事・雪印物産・東京雪印販売の3社が入居しており、営業活動は従来通り3社が独自に行うが、物流と情報システムは共同化を図ることによって商流と物流を完全に分離しようとしている。『日経流通新聞』1992年11月10日付。

¹³⁰ 『日本経済新聞』1990年3月8日付。

の様相を次のように述べている¹³¹。

「(プロジェクトは解散になりましたが)何かしなければならぬだろう、ということで関連会社ごとに共同のセンターを作ろうと考えました。四日市、神戸、北関東と設立しました。それと同時に、情報システムを統一しようとして、小売店支援システムとしてLEADプロジェクトを作りました。こうして物流と情報システムを押さえておけば、いずれ合併したときには日本で1,2を争う卸をつくることができるのではないか、という考えがありました。(括弧内は筆者)」

こうして一度は白紙に戻された合併構想は結果的に実現されることになったが、その後のプロジェクトも決して順調に進んだ訳ではなかった。

1986年に再び「チャネル政策検討プロジェクト」が結成された。このプロジェクトは、系列卸のあり方に危機感を持った営業企画部長の野田氏(当時)が先の大塚氏を含む14名のメンバーで構成したものであった。このプロジェクトにおいても系列卸および関連会社の今後の方向性を検討した結果、大塚氏たちは「合併しなければならない」として経営トップへ報告を上げたが、高田哲夫副社長から「まだ早い」とストップがかかったのである。

1990年になって、関連会社の経営状況が思わしくなかったこと、個々の企業によるシステムや物流の合理化は限界であるという認識から、新たにプロジェクトが立ち上がった。今回のプロジェクトは、従来結成された2回のプロジェクトとは異なり、「雪印乳業グループのビジネスの根幹に関わる問題である」としてグループ全体で合理化に取り組むために関連事業部内の流通企画室において「経営系の課題」として取り扱われた¹³²。プロジェクト・メンバーは4名で、今回も大塚氏が入っていた。過去2回のプロジェクトで合併構想を提案し続けた大塚氏たちは、今までの提案内容をYRG(雪印流通グループ)ビジョンとしてまとめ上げ、関連事業部の石川哲郎取締役(当時)に提出し、いくつかの反対はあったものの最終的にトップの了解を得て、実施に至った。

今回のプロジェクトにおけるYRGビジョンの根幹は、「日本の流通ビジネスは、小売業が本部機能を持っているようで、実際には持っていない」というところにある¹³³。雪印乳業は、このような観点から見て、卸売ビジネスは従来のハードウェアとしての在庫・配送

¹³¹ インタビュー調査 大塚義幸氏。

¹³² 『日経流通新聞』1991年7月4日付。

¹³³ インタビュー調査 大塚義幸氏(雪印乳業)、小川隆氏(雪印アクセス)。

機能からソフトウェアとしてのリテールサポートを含む情報加工に至るまで、総合流通サービス業としてかなり幅広いビジネスが可能になると考えた。

このような観点に立ったYRGビジョンは、「新しい流通ビジネスを作ろう、新流通産業を作ろう」というものであり、これに対して多くの関係各位の賛同を得ることができ、その後の合併もスムーズに運ぶことができた。このYRGビジョンをもって関係会社のトップを説得に当たった大塚氏は次のように述べている¹³⁴。

「YRGビジョンが成功した大きな要因は、「合併しよう」という言葉はほとんど使っていないことです。関係会社のトップの方々にはプレゼンテーションの中で「YRGという会社を作りませんか？」と聞いて回ったら、「作りたいよね」という返事が返ってきました。そこで、「この会社を作るには皆さんの力を結集してください、合併はそのための手段なんです」と説いて回りました。そして、結果的にビジョンが共有されるようになると事態は好転していきました。」

最後に、雪印乳業が雪印アクセスを立ち上げるに当たって決めた重要なことは、「アクセスは雪印乳業の製品を扱う会社ではなくて、ステージを上げてしまって流通ビジネスで儲ける会社にしよう」と意志決定したことである。このことについては、雪印乳業のコントロールが効かなくなるために反対する人が多かったと言われる¹³⁵。しかし雪印乳業は、「メーカーは商品施策・ブランド施策に集中すべきで、単に系列で流通を押さえるべきではない」、「メーカーのコントロールを持たない方が卸としては絶対に強くなる」との判断から、雪印アクセスを乳業の販社でなく、“総合流通サービス企業”として位置付ける意志決定を行ったのである。

3.3 雪印アクセスの沿革

雪印アクセスは、1993年10月1日に島屋商事・仁木島商事・雪印物産・雪印商事・東京雪印販売の系列卸5社の合併によって設立された。その雪印アクセス設立について雪印乳業から発表が行われたときは、当時の食品業界において大きな事件であった¹³⁶。なぜなら、合併対象なった5社は雪印系列卸として食系卸売業において中堅クラスであったが、

¹³⁴ インタビュー調査 大塚義幸氏。

¹³⁵ インタビュー調査 大塚義幸氏。

¹³⁶ 『日経流通新聞』1993年5月22日付。

今回の合併によって売上の単純合計は 6,000 億円を超えることになり、北海道を除く¹³⁷全国チルド物流網を持った巨大卸が突如として出現したからである¹³⁸ (表 5-11)。

表 5-11 合併対象 5 社の概要 (1992 年度)

(単位：百万円、%、カ所)

社名	雪印乳業の出資比率	1992 年度売上高	雪印乳業の構成比	事業所数	営業エリア
島屋商事	73.78	212,665	32.7	55	名古屋以西地区
仁木島商事	98.00	94,589	28.5	15	関東地区
雪印物産	100.00	142,855	48.0	56	名古屋～東北地区
雪印商事	100.00	92,500	47.7	20	近畿地区
東京雪印販売	100.00	90,217	77.1	32	関東地区
合計	—	632,826	—	178	—

出所) 雪印アクセス社内資料より筆者作成。

このように雪印乳業が系列とはいえ、各社の設立の経緯・歴史や力関係の異なる 5 社を雪印アクセスとして一本化するに至った要因は、外部要因と内部要因の 2 つがある。

まず外部要因としては、大手量販店の要求と地域量販店の課題への対応という 2 項目が上げられる。第一に、大型量販店に関して、この当時すでにバイイング・パワーを持った大手量販店は、複数の卸店から納入価格面で有利な条件を引き出してきた従来の取引形態よりも、欲しい商品を必要なときに、確実に安く届ける卸店を 1 社選び、すべての配送を任せる「一括納入方式」のほうがコストは安くなるという考え方が支配的になっていた。

さらに、全国展開にともなって全国均一で精度の高い物流網を構築している卸店に取引を集約する傾向にあった。このような大手量販店の動きに対し、他の大手卸売業者が地方

¹³⁷ 合併当初、北海道は空白地区となっていたが、1995 年 11 月に札幌支店の開設により全国物流体制を整えることとなる。

¹³⁸ チルド、フローズン商品については、比較的新しいカテゴリーであることに加えて、販売店も専門施設を必要とすることから市場に限られ、卸も大半は中小の専門卸であった。このため、大手食系卸もあまり積極的に進出しなかった。しかし、最近になってチルド、フローズン商品の将来性が注目されてきたが、そんな中で雪印アクセスの登場は、初めてチルド・フローズン分野でナショナル卸が生まれたものであり、その優位性が注目されていた。『日経流通新聞』1993 年 9 月 30 日付。国際商業出版(1997), pp. 98-102。

の中小卸売業者との提携・合併によって全国配送網を確立していく中で、雪印グループは系列卸について大手量販店の要求に対応する必要に迫られていた¹³⁹。

第二に、地域量販店では、大手量販店に対抗してチェーン・オペレーションを進めようとしていたが、どうしても品揃え活動や店舗の棚割りとといった情報収集・加工処理能力や店舗オペレーションなどの本部機能において劣っていた。このことは地域量販店側でも認識しており、従来は能力の不足部分について一部のメーカーや地域問屋に依存していた。しかし、単独メーカーや地域問屋ではその対応に限界があることから、卸売業者として幅広いリテール・サポート能力が求められるようになった¹⁴⁰。

次に内部要因としては、雪印グループ内での物流・情報システム部門の合理化が上げられる。合併した5社は雪印系列といっても、取り扱い製品・営業エリアなどにおいて輻輳していたことから競争関係にあった¹⁴¹。例えば、同じ店舗に雪印製品を納品するために何台もの系列卸の車が出入りするような状態にあったため、合理化を早急に進める必要があった。また、情報システムに関しては、系列卸各社が独自に構築している部分があったことから、システム上の重複が見られ、さらに大手量販店の全国展開、地域量販店の幅広いリテール・サポートに対応するために統一する必要があった。

さらに雪印乳業は、上記の外部要因と内部要因によって系列卸5社を合併させるに当たって、品揃えの多様化を図ることで「総合食品卸」になることを選択した。しかし、雪印乳業の立場からすれば、メーカーによるチャネル・コントロールがし易く、雪印製品の専売率の高い「販社」を設立するという選択枝を採ることもできたはずである。それでも総合食品卸になることを選択した理由について、雪印乳業の片山純男社長（当時）は次のように述べている¹⁴²。

「アクセスを作ったねらいは、5社バラバラだった事業展開の効率化です。だからといってアクセスは販社にしない。メーカー、卸、小売りの協業体制を作るためには、販社は阻害要因になると思うからです。販社はメーカーに対応する卸・小売りに対してメーカーの意思を通すための仕組みですから。我々はメーカーであり、アクセスは流通情報会社として別々に生きてゆく、というのが基本コンセプトです。営業戦略は乳業とは少し違ったものになってゆくでしょう。」

¹³⁹ 『日経流通新聞』1993年6月22日付。

¹⁴⁰ 『日経流通新聞』1993年5月22日付。

¹⁴¹ 『日経流通新聞』1993年3月24日付。

¹⁴² 『日経流通新聞』1995年1月17日付。

こうして全国チルド物流網を強みとしながら“総合物流サービス業”を標榜して設立した雪印アクセスであったが、設立当初の小売り側における評価は決して良いものだけではなかった。特に、総合食品卸売業を目指し、“脱販社”を打ち出しながら「雪印」の名前を使わざるを得なかったことで、メーカー色を強調し、品揃えや提案・サポート活動で偏りが出るであろう、と否定的にとらえられていた面がある¹⁴³。実際、あるスーパーの関係者は次のように述べている¹⁴⁴。

「(雪印の名前が付いているのは) 当面親会社の支えが必要であることの表れ。新聞屋が軌道に乗って『雪印』の名前がとれた時に初めて、総合食品問屋として市民権を得られたことになる。当分は様子を見たい (括弧内は筆者)」

また、メーカー各社の抵抗感も大きく、彼らは自社の製品情報、価格、マージン、販売促進活動内容などが雪印アクセスを通じて雪印乳業に流れてしまうことを警戒していた¹⁴⁵。

実際に小売り側やメーカー側がこうした不安や疑念を持つのは、雪印アクセスがメーカー一系卸であることを考えれば当然であって、雪印乳業および雪印アクセスの双方もそのことは認識していた¹⁴⁶。このような得意先や仕入れ先との情報に関する疑心暗鬼な部分に対して、本社レベルでは雪印アクセスは雪印乳業にグループ以外の商品情報を流さない、現場レベルでも公平な情報の取り扱いと小売りの立場に立った売り場提案を実践する、といった配慮を行って、小売りと他メーカーが持つ懸念の払拭に対処してきた¹⁴⁷。

もし雪印アクセスが小売店側への提案についてメーカーのエゴを出すようなことをすれば、メーカーの提案と同様に小売店側の評価にも限界が生じるであろうし、また他社情報を雪印乳業へ横流しするようなことをしていれば、その情報によって得られるであろうメリットよりも、横流しすることによる取引関係における取引停止などのリスクの方が大きいと予想される。こうした姿勢は、その後の雪印アクセスが“メーカー販社”というイメージを払拭し、自律性を持った“卸売業者”と認められるようになったことから正しい

¹⁴³ 『日経流通新聞』1993年6月22日付。

¹⁴⁴ 『日経流通新聞』1993年7月29日付。

¹⁴⁵ 同業他社の明治乳業、森永乳業の雪印アクセスに対する抵抗感は特に強く、取引を始めるにあたって各社内では意見が分かれた。特に、森永乳業では雪印アクセスとの取引をできる限り避ける旨の通達が経営トップから出た。

¹⁴⁶ インタビュー調査 小川隆氏、巴里貞幸氏 (雪印アクセス)、大塚義幸氏 (雪印乳業)。

¹⁴⁷ 『日経産業新聞』1994年8月30日付。

意思決定であったと考えられる。

こうして卸売業者としての認知を得た雪印アクセスは、設立2年目を迎える1994年頃からフローズンやチルド食品の低温度帯流通における全国流通網という強みを基盤に、常温食品はもとより、豆腐・漬け物などの和日配と呼ばれる和風加工食品¹⁴⁸、菓子、日用雑貨にまで品揃え活動を積極的に展開した¹⁴⁹。これによって取引先もメーカーで4,000社、小売業で15,000社を越えるまでに拡大した。

この品揃え活動と並行して強化したのが、リテール・サポート機能である。1994年には全国的な組織改革を実施し、本社において「流通本部」を新設した¹⁵⁰。流通本部は流通開発部・物流部・情報システム部・システム統合推進部の4部からなり、小売業との取引に関するマーケティング・物流・情報システムなどの機能を統括することによって情報やシステムの共有化を促進し、大手量販店との関係強化を図ることを狙いとしている。

また、リテール・サポート機能は店舗支援・売場支援・情報化支援・教育研修支援といった具体的な項目¹⁵¹として各事業所にブレイクダウンされており、営業担当者が携帯端末を使って取引先に対して販促や棚割りなどの提案活動を実施できるようになる¹⁵²ことで、現場レベルにおいて個々の地域量販店とのより太い関係を築くための手段となっている。

さらに、雪印アクセスが提供するリテール・サポート機能は、店舗・売場・情報・研修といったピンポイントのサポートだけでなく、カテゴリー・マネジメントによるチーム対チーム、組織対組織による継続的な取り組みを展開している¹⁵³。カテゴリー・マネジメントは、従来の縦割りによる流通を、あるカテゴリーに応じて横に串刺しにし、商品を一括納入して、店舗に合わせた売場作りを推進する戦略である。こうした戦略を卸売業が遂行するためには、品揃え活動における「フルライン化」、物流における「共同配送」という新

¹⁴⁸ 和風加工食品は地方の小規模メーカーが多く、そういったメーカーの中から優良商品を発掘し、小売店に売り込むことによって、メーカーの販路拡大と小売店の品揃え強化を支援する。

¹⁴⁹ 『日経流通新聞』1994年10月20日付、『エコノミスト』1995年1月31日、『日経流通新聞』2000年5月9日付。

¹⁵⁰ 『日経流通新聞』1994年12月1日付。

¹⁵¹ 日本食糧新聞社(1998), pp. 80-85。店舗支援では店舗診断プログラムとして市場分析、売場支援では棚割り支援・POS情報の加工、情報化支援ではEOS発注システム「オリンピア」、教育研修支援では「流通アカデミー」による小売業の階層別研修、などを実施している。

¹⁵² 『日経流通新聞』1999年9月30日付。

¹⁵³ スーパーの加工食品売り場は、180社以上ものメーカーと取引をしないと成り立たないといわれている。当然、スーパーの担当バイヤーが情報収集できる範囲は限られており、そこにどれだけの提案ができるか、が重要になってくる。このことから大手卸売業者はカテゴリーによる情報管理・情報提供をできる体制を構築する必要があった。『週刊東洋経済』1997年11月29日付。

たな 2 つの機能が要求される。そして、雪印アクセスにおいてこの 2 つの機能を遂行しているのが「マーチャンドライジング・ディストリビューション (MD) センター」である。

3.4 マーチャンドライジング・ディストリビューション (MD) センターの概要

雪印アクセスの物流業務は、その形態によって 3 つに分類することができる¹⁵⁴。1 つは「保管・配送型」と呼ばれるもので、一般的な卸売業としての物流形態である (図 5-1)。2 つ目は「工場直結型」と呼ばれるもので、主に市乳製品の物流スタイルで雪印乳業の工場に直結して設けられた雪印アクセスの拠点から得意先に配送する形態である (図 5-2)。3 つ目が「共同物流型」で、雪印アクセスでは「マーチャンドライジング・ディストリビューション・センター (以下 MDセンター)」と呼ばれているものである。MDセンターは、「一括物流」「共同配送」を柱とした物流に特化した機能と、卸売業としての商流を切り離れた「マーチャンドライジング提案機能」を合わせたセンターとしてスタートした¹⁵⁵。そこでは特定の量販店・CVSから委託を受けて、各店舗向けの商品を同社が一括して荷受け、これを店舗別・カテゴリ別に仕分けして一括配送を行っている (図 5-3)。基本的にMDセンターは、一部在庫を持つセンターがあるものの、大半は通過型のクロスドッキングセンターと呼ばれる在庫を持たないスルー型センターとなっている。従って、MDセンターで取り扱う商品は、卸売業者として“仕入れる”のではなく、集荷して“通過”させているのであり、物流業務やそのためのノウハウを商品として事業化している。このようなMDセンターは、製造・流通・店舗までを含めたトータルコストの低減を、得意先と一緒に検討、推進していくオーダーメイド的なセンターとして、卸売業の汎用センターとは一線を画している。

こうしたMDセンターは、1993年10月に合併した当初、5社合わせた事業所数178カ所¹⁵⁶のうち18カ所であったが、その後合理化対策として1993年から1997年にかけて重複する事業所を積極的にMDセンターへ転換し、さらに1998年からは新たにMDセンターの増設を進めることによって84カ所のMDセンターを含め事業所数は180カ所となった¹⁵⁷。

¹⁵⁴ 流通研究社(1998), pp. 34-41。

¹⁵⁵ 日本食糧新聞社(1998), pp. 98-99。

¹⁵⁶各社の本社、統括支店、支店、営業所、物流センターを含む。

¹⁵⁷ 設立当初から比較すれば、支店・営業所は統廃合によって73カ所削減し、MDセンターは101カ所増設している。また、2006年4月現在で、販売拠点が54カ所、物流センター48カ所、MDセンター99カ所の201カ所となる。

図 5-1 保管・配送型

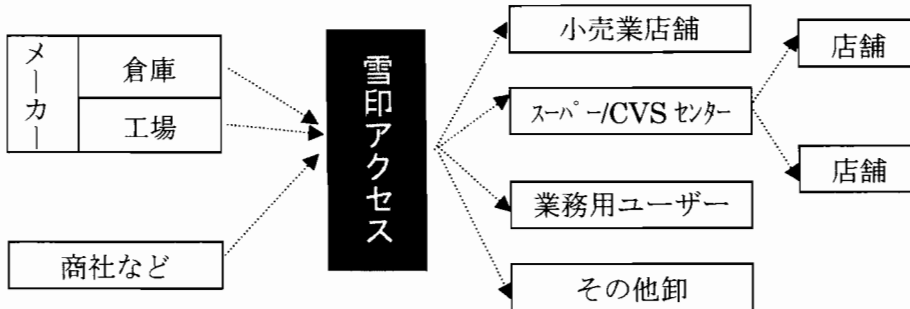
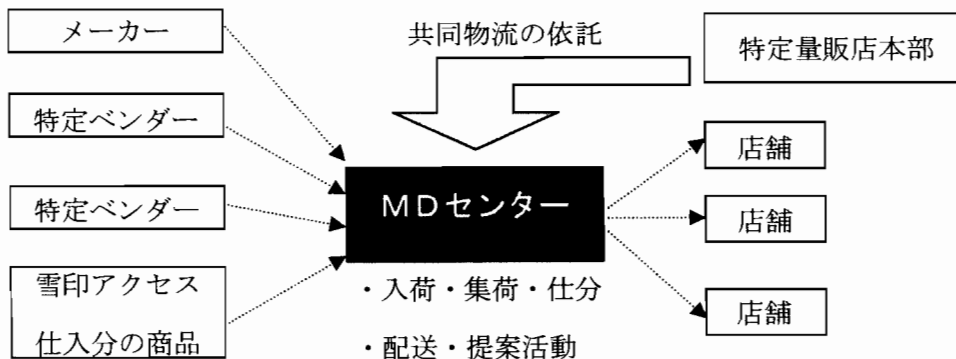


図 5-2 工場直結型（主に市乳製品）



図 5-3 共同物流型（MDセンター）



出所) 流通研究社(1998), p. 36 および日本食糧新聞社(1998), p. 98 より加筆、修正。

こうした旧事業所の統廃合によるMDセンターへの転換と新たなMDセンターの増設（表 5-12）にともなって、センターを通過する取扱高¹⁵⁸は急増し、その推移額は表 5-13 のようになる。

¹⁵⁸ MDセンターの取扱高はセンター通過製品総額である。従って、雪印アクセス帳合以外の製品も含まれていることから、センター取扱高は雪印アクセスの売上高には含まれていない。

表 5-12 MDセンターの転換と新規増設の推移

年度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
転換	6	8	21	8	6								
新規						6	8	7	13	9	12	11	21

出所) 日本アクセス社内資料およびインタビューより筆者作成。

表 5-13 MDセンター取扱額推移 (2000年3月31日現在)

(単位: 億円、%)

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
取扱高	1,025	1,522	2,138	2,361	2,819	3,212
前年対比	—	148.5	140.5	110.4	119.4	113.9

出所) 雪印アクセス社内資料より筆者作成。

雪印アクセス設立以降、MDセンターの取扱高は前年対比で15~20%前後の伸びを示している¹⁵⁹が、その要因として4つのことが上げられる。

第一は、MDセンターの機能として全温度帯に対応すべく、①ドライ=加工食品・菓子・軽衣料・日用雑貨等の常温温度帯、②チルド=乳飲料・総菜・米飯等の加工低温商品から生鮮三品までを含めた低温帯、③フローズン=アイスクリーム・冷凍食品を中心とした冷凍温度帯、の3タイプを併せ持っていることである。全温度帯を通じた一元的なフルライン流通サービスを提供できることが雪印アクセスにとって大きな強みである。

第二は、MDセンターが持つ全温度帯流通機能の中でもチルド機能は、雪印アクセス設立以前からの雪印乳業が積極的に関与しており、設立後も全国チルド物流網を基幹として展開してきたことからセンター数も多く、他社に比較して圧倒的な強みを発揮していることである。

特に、チルド、フローズン食品の場合、ドライ商品に比較して小売店舗に対する納入業者数が非常に多い¹⁶⁰。このため、MDセンターを活用して、各社の納入商品を一括物流に

¹⁵⁹ 2001年度の取扱額は3,847億円、2003年度の取扱額は4,538億円となり、2006年度の経営計画の目標では、MDセンターの取扱額は単体で6,000億円以上を計画している。

¹⁶⁰ 例えば、一店舗当たりの納入業者は、豆腐で3~4社、漬け物で5~6社となり、チルド商品

よりまとめて配送できる共同配送サービスは、小売店舗の業務効率化にきわめて有効な方策として歓迎されているのである¹⁶¹。

第三は、高密度拠点網によるきめ細かい物流サービス能力である。これは、合併以前から乳製品という温度管理条件の厳しい商品を扱ってきたことから、顧客店舗に短時間でアクセス可能な拠点が旧 5 社時代を通じて整備されてきたという経緯がある。

また、チルド、フローズン製品は低温倉庫・専用車両などの設備を持たない中間卸売業者を通すわけにはいかないため、日本アクセスが小売店舗へ直販する比率は約 80%と、同業他社に比較して非常に高い¹⁶²。この点に関しては、物流効率化の視点からは課題となるが、取扱製品を小売店舗の規模を問わず流すことができるディストリビューション能力はメーカー側にとって大きな魅力となる。

第四は、マーチャндаイジング能力である。物流拠点を構え、品揃えのフルライン化と共同配送を実施しただけでは小売り側の運送を代行する運送代行業になってしまう。日本アクセスは、運送代行業ではなく、総合流通サービス業を目指す卸売業者として品揃えのフルライン化と共同配送による商品一括納入と店舗に合わせた売場作りを推進するカテゴリ・マネジメントに取り組んでいる¹⁶³。

その一方、小売り側では加工食品・冷凍食品・調味料などを組み合わせて棚割りし、メニュー提案にまで結びつけるクロス・マーチャндаイジングを採用している¹⁶⁴。こうした小売り側の動きに対して、雪印アクセスは小売り各社の店舗陳列カテゴリ・データの提供を受けて、予め同じグループの商品を同じカゴ車に仕分けた状態で組み合わせて納品できる仕組みを作り、対応している。さらに、日配品・加工食品・総菜などといったカテゴリごとに商品を仕分けたうえ、それぞれにタイムリーな納入時間を設定し、適時補充体制を敷くことで欠品防止を実現している¹⁶⁵。例えば、

- ・ 午前 7 時・・・日配品（1）と加工食品（1）
- ・ 午前 11 時 30 分・・・加工食品（2）と総菜等（1）
- ・ 午後 4 時・・・日配品（2）と総菜等（2）

というように、1 日 3 回、それぞれの商品補充に最適な時間帯を取り決めて届けるという、

だけで 200~300 社程度にも上ることがある。

¹⁶¹ 流通研究社(1998), pp. 34-41。

¹⁶² 通常の一般食系卸店では、50%程度である。

¹⁶³ 『エコノミスト』1995 年 1 月 31 日付。

¹⁶⁴ 『日経流通新聞』1998 年 5 月 21 日付。

¹⁶⁵ 流通研究社(1998), p. 37。

きめ細かい配送サービスを実施している。

また、雪印アクセスでは、MDセンターを特定小売業者の要求に応える共同配送センターとしてだけでなく、EOSによる通過物量データ分析に基づく商品カットや扱い商品の提案を雪印アクセス主導で実施している¹⁶⁶。まさに、小売業が本来持つべき本部機能を代行する“総合流通サービス業”として事業拡大を展開しているのである。

以上のように、MDセンターおよび雪印アクセスが持つフルライン流通サービス、チルドに特化した機能、高密度拠点網およびマーチャンダイジング能力は、雪印アクセス時代においては「雪印」という系列を越えてメーカーと小売りの双方から支持されるようになり、それがMDセンターの取扱高を伸長させる要因となっている。また、雪印アクセスは流通機能を充実させるとともにMDセンターを事業展開の核として積極的なセンターの増設を行っている。

雪印アクセスがMDセンターに対してこれほどまで投資を行う理由の一つはフルライン化が進む卸売業の中で競争優位を維持するためであると考えられる。しかし、彼らにとってMDセンターは流通機能による競争優位を得るためだけのものではない。機能による優位性はすぐに競合他社に模倣されてしまうことは彼らも理解している。雪印アクセスがMDセンターに対して積極的な投資を行うもう一つの理由は、今後の目指すべき方向の中でMDセンターを「あくまでも得意先に対する種々な提案の中の一つ」として捉え、将来にわたる得意先との関係を考える中で、MDセンターをECR（エフィシエント・コンシューマー・レスポンス＝効果的消費者対応）¹⁶⁷、さらにはSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）を進めていくためのプロローグであると考えている¹⁶⁸のである。

こうしたMDセンターの機能と取り組みの方向性に関して、具体的に「茨木チルドMDセンター」と「川崎生鮮MDセンター」の2つの事例をもって説明する。

大阪府茨木市にある「茨木チルドMDセンター」は、雪印アクセスがサンショップヤマザキ専用を用意した物流センターである。雪印アクセスとサンショップヤマザキの取引関係は、日本アクセス設立以前の旧5社時代から約20年近く続いている。サンショップヤマザキの店舗数は全国2,918¹⁶⁹になり、その約半分に当たる1,500店舗あまりに日本アクセスが米飯・チルド商品を一括納品している。茨木チルドMDセンターは、その中でも京都地

¹⁶⁶ 国際商業出版（1997），p. 100。

¹⁶⁷ 国際商業出版（1997），p. 101。

¹⁶⁸ インタビュー調査 大塚義幸氏。

¹⁶⁹ 1997年12月現在の店舗数。

区の121店、大阪地区の62店、サンエブリーの45店を合わせて228店舗に対して商品を納品しているが、センターの規模自体は将来の店舗数拡大に備え、442店舗まで対応できるように設計されている¹⁷⁰。

このセンターは、1日24時間、年間365日フル稼働し、扱う商品は飲料・牛乳・デザート・青果・バター・チーズなどの乳飲料、総菜・調理麺・漬け物・水物・練り物などの日配品、米飯・サンドイッチなどの弁当類といった冷蔵商品全般である。配送は1日2便で、1便が乳飲料・日配便・米飯・サンドイッチで、2便が日配便・米飯・サンドイッチと山崎製パンの商品である。山崎製パンは、自社で1日3回、各店舗に配送しているが、最終便については比較的物量が少なく、非効率なため、京都・大阪地区に関しては3便目を日本アクセスに依頼している。

茨木チルドMDセンターは、在庫を持たない通過型MDセンターとして機能し、システムとしては、主に次に上げる7つの役割を担っている¹⁷¹。

- ① E O S受注処理
- ② 受注代行処理
- ③ 受注データ訂正処理
- ④ 仕分け・出荷処理
- ⑤ 納品確定処理
- ⑥ センターフィー算出
- ⑦ 実績帳票の発行

さらに、各ベンダーに対してのコード変換、発注仕分け処理、ベンダーに変わってのE O S代行発信などを行うとともに、量販店本部に代わり納品データを作成し、ベンダーの欠品などの報告をもとに事前に調整し、現物と情報を常に一致させている（図5-4）。

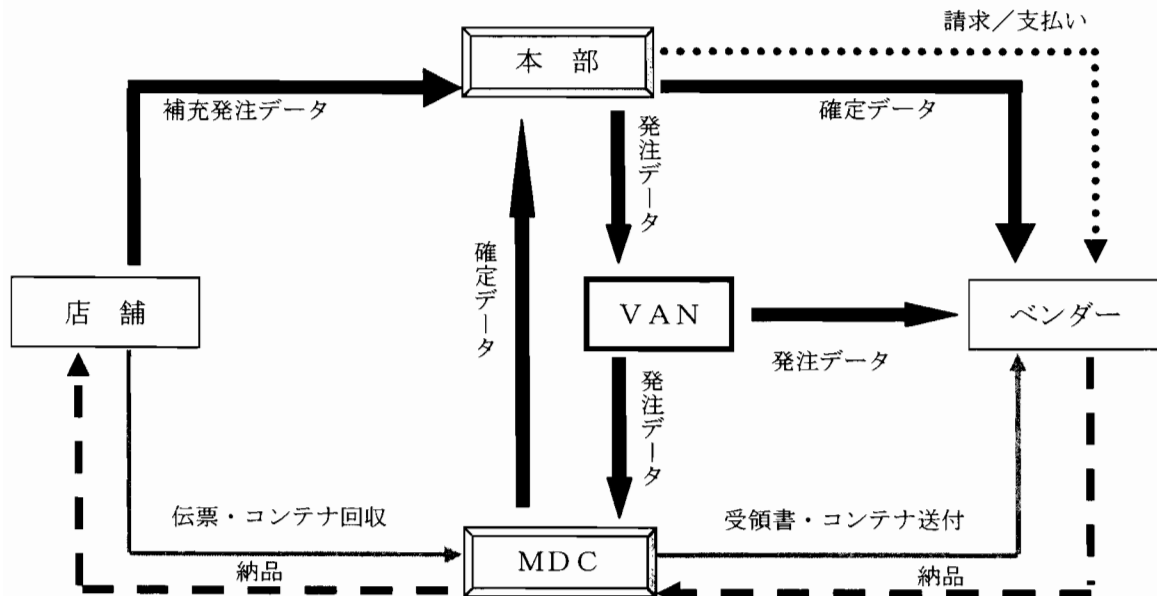
現在、茨木チルドMDセンターには31のベンダーが納品しているが、基本的に納品形態はベンダーによる店舗別仕分けのいない総量納品である。センターでは、事前出荷情報を基にアイテムごとのバーコードをスキャンすることで、納入された商品をすべて検品し、店舗別仕分け・配送を行っている。仕分けは、「デジタル・アソート・システム」と呼ばれるデジタル・ピッキングを採用することで納品精度を99.9%以上にまで高めることに成功

¹⁷⁰ 輸送経済新聞社(1998), pp. 66-69。

¹⁷¹ 輸送経済新聞社(2000), pp. 64-68。

した¹⁷²。

図 5-4 茨木チルドMDセンター・システム概要



出所) 輸送経済新聞社(1998),pp. 67 より加筆、修正。

1998年2月に川崎生鮮MDセンターが、イトーヨーカ堂の東京の一部と神奈川県の一部の29店舗分の生鮮三品とチルド商品を店舗別に仕分け・配送する専用センターとして開設された¹⁷³。このセンターは、全温度帯流通機能の中でもチルド機能に関して他社に比較して圧倒的な強みを持つ雪印アクセスが打ち出した“生鮮の強化”という課題¹⁷⁴に対する取り組みの一つである。

フルライン機能を目指す雪印アクセスにとって、生鮮食品のカテゴリーは小売店側からの要望もあり、不可避な課題である。それに対して“生鮮の強化”として生鮮三品の取り扱いを始めた。しかし、生鮮食品は一般加工食品と異なり、産地・時期・規格・収穫量などで統一がとれないといった難しさがある。カット野菜・カットフルーツなどの取り扱いを手がかりに、雪印アクセスが中心となってメーカー各社とのチーム体制によって安定供給する体制の構築を試みている。

¹⁷² 輸送経済新聞社(2000), pp. 64-68。

¹⁷³ 国際商業出版(1999), pp. 68-72。

¹⁷⁴ 日本食糧新聞社(1998), pp. 42-47。

第4節 雪印乳業と雪印アクセスのインターフェース

4.1 情報システムの展開

島屋商事におけるコンピュータの導入は、1974年11月に、電算室が誕生し、電算部門が組織として正式に位置付けられた時に始まり、1975年7月には本社電算室に富士通FACOM230-28Sをバッチシステムとして導入した¹⁷⁵。

その後、1979年2月にFACOM-M130、1983年3月にFACOM-M320、1985年3月にはFACOM-M340と処理能力を向上させることで社内システムの高度化と整備を進め、取引先サービスも向上を図った。さらに、1989年1月にはFACOM-M760に変更するとともに、同年4月には雪印乳業本社の大型コンピュータとの連動によってデータを送り込み、従来のデータベースが5倍の容量になった。この島屋商事と雪印乳業のデータベースの共有化において、データは島屋商事の本支店で随時に随意のフォーマットでの抽出、アウトプットを可能にすることができた。

仁木島商事では、1985年の大幅な組織改定にともなってシステム部門の積極的な増強を図っている¹⁷⁶。特に、1985年4月にはホスト・コンピュータをIBM4331に変更し、少量販売に対する小分け機能の強化を図るとともに、一元化配送を目的に配送センターシステムを構築し、配送機能の合理化と併せて在庫管理の機械化を図っている。

また、同年8月には、雪印グループの情報強化を目的として設置されたリード・プロジェクトに並行して、実販売情報システムの展開に伴う容量の拡大と本支店間のネットワークに対応するため、ホスト・コンピュータをIBM4361にレベルアップを図っている。

雪印物産がコンピュータを導入したのは、1972年の電算システム構築に始まる。しかし、雪印物産にとってシステム上の特筆すべきことは、1985年に雪印物産とパーソナルシステム株式会社が、営業担当者が販売活動において使用する携帯型の店舗端末機として共同開発した「NEWデンピュータ」である¹⁷⁷。

従来からチェーン・ストアに対する納品する際には「専用伝票」と呼ばれる納品伝票が必要であったが、この当時の伝票は現在のように統一されておらず、得意先ごとに書式・記入方法が異なっていたことから、伝票作成は得意先台帳片手の手書き作業にならざるを得なくなり非常に手間がかかっていた。この「NEWデンピュータ」は、そういった手書き

¹⁷⁵ 島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992), pp. 139-145。

¹⁷⁶ 仁木島70年史編集委員会(1988), p. 255。

¹⁷⁷ 雪印物産株式会社(1992), p. 79。

部分を機械化し、省力化を図るために開発されたが、機能を評価され、その後雪印グループの各社に導入されることとなった。

雪印商事が本格的にシステム化に取り組んだのは、雪印乳業が1966年にFACOM230-30型を導入したことをきっかけに、IBMシステム3-10型を導入したことに始まる¹⁷⁸。その後、雪印乳業が関連会社の販売実績を経営戦略や販売戦略に利用するためにリアルタイムなデータ送信を要求するようになり、雪印商事では全社的なオンライン化とNEC5200の全社導入が進められた。そして、1983年10月にSDLC（電算用専用回線）によって雪印乳業と雪印商事とのオンラインが開設されることとなった。また、雪印商事では1987年の全社情報システムに関する検討の中で、ホストの他に分散機としてオフィス・コンピュータIBM S/36SXを導入することで販売・在庫情報などの高度化と事務関係の合理化を図った。

こうした系列卸の情報システムの整備・拡張に対して主導的立場にある雪印乳業は、1966年にコンピュータを導入している。それ以来、年々業務の拡大に伴ってシステムの拡大を図ってきたが、本格的に雪印乳業が情報システムの統合化・体系化に取り組み始めたのは1981年である。その取り組みはSTAR（Snow brand Total Administration and Review systems）プロジェクトとして、市場対応力強化に向けた販売チャネル別実販情報システムなどの営業情報の整備を中心に総合経営情報体系の構築に取り組んだ¹⁷⁹。このプロジェクトでは、①マーケティング情報システムとしての実販売実績情報システム・市場データベースシステム・販売促進管理情報システム・関連会社電算処理体制の整備、②会計総合情報システム、③生産管理情報システム、④経営情報システム、⑤研究開発情報システム、⑥情報管理システム、の6つのテーマ開発が行われた¹⁸⁰。

その後、STARプロジェクトの流れを受けて、1986年にLEAD（Leading and Evolving systems for Advanced Distributors）プロジェクトとして、雪印グループ全体の情報機能の強化に取り組んでいる。このプロジェクトでは、①新受発注システム、②関係会社販促強化システム、③流通センターシステム、の3つのテーマ開発が進められた。

中でも関係会社販促強化システムは雪印アクセスの対象となる旧5社を含む雪印グループ系列卸向けの各種リテール・サポート支援システムとして6テーマの開発が行われた。その内容は、①棚割システム（マーチャン大神宮、棚手箱）、②店舗レイアウトシステム（買

¹⁷⁸ 雪印商事株式会社(1993), pp. 40-94.

¹⁷⁹ 雪印乳業史編纂委員会(1995)『第六巻』,pp. 444-460.

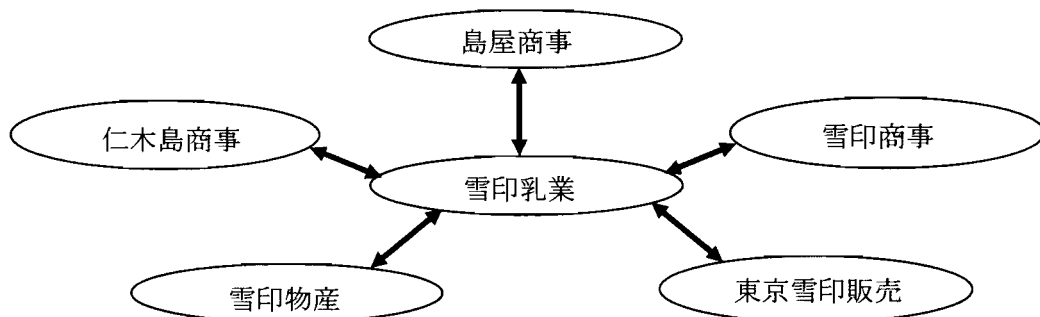
¹⁸⁰ 雪印乳業社史編集委員会(1985), pp. 309-315.

い物横丁)、③店舗診断システム (SHOP)、④POS データ分析システム (LEAD SCAN)、⑤小売店 POS/EOS システム支援 (ハイ店舗めいしょん)、⑥関連会社共通 (販売情報) システム、となる。

特に、関連会社共通 (販売情報) システムは競合卸売業者に負けない情報提供機能の導入を目指して、旧 5 社を対象に販売情報作成処理を雪印乳業の大型コンピュータで一括処理するシステムとして稼動した。そこでは、各社から送られてくる毎日の売上データを集計し、会社の本支店の要求に応じて実績資料等を作成してオンラインで即時配信するようになっている。この LEAD プロジェクトによる関連会社共通 (販売情報) システムは、1987 年の雪印物産をスタートに仁木島商事・島屋商事・雪印商事、1990 年に東京雪印販売と順次導入されるが、これが本格的な情報システムにおける連携のスタートとなった (図 5-5)。

その後、1993 年 10 月に 5 社は合併することとなるが、そこで問題となったのが情報システムである。確かに LEAD プロジェクトによって 5 社と雪印乳業の間のオンライン化は図ることができたが、系列卸間の情報システムはまったく繋がっていなかった。これまで各社は、独自にホスト機を所有し、別々の情報システムを構築していたのである。しかも島屋商事・雪印物産・東京雪印販売の 3 社は富士通、仁木島商事・雪印商事は日本 IBM と使用しているコンピュータメーカー・機種もバラバラであった。

図 5-5 雪印乳業と旧 5 社の情報システムにおける関係



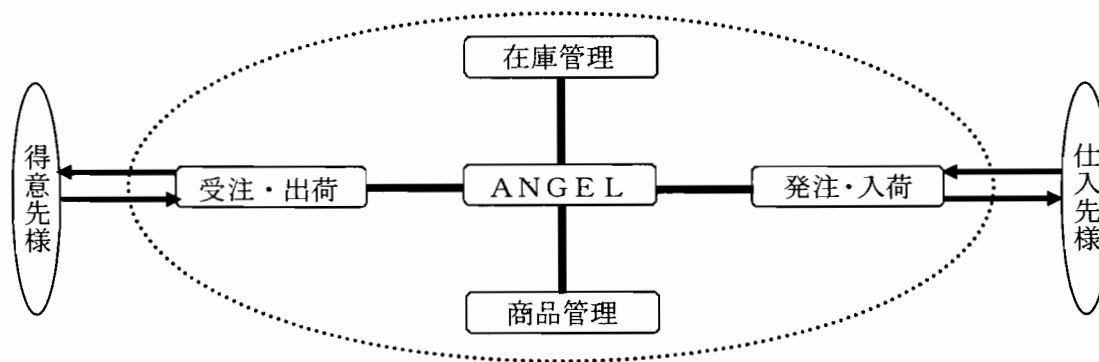
注意) 筆者により作成。

こうした状況に対して雪印乳業は、仮システムとしてホスト機を雪印乳業の IBM9021-820 を使用し、全国の支店・デポの端末はデポ数が多かった島屋商事と雪印物産が富士通を使っていたことから富士通のオフィスコンピュータを導入することに決定した。このシステ

ムは、雪印アクセス全体の販売情報を集積し、全支店の業務もカバーすることとなる。ただし、雪印乳業はシステム上において自社製品以外のデータは見られない仕組みを構築することで、雪印アクセスが系列卸といえども卸としての中立性・自律性と商取引上の倫理を維持するために配慮した¹⁸¹。

雪印乳業の支援によってスタートした仮システムは、ホスト機と端末を統一したものの、その内容は依然バラバラの状態であり、統一的な運営にはほど遠い状態であった¹⁸²。そこで雪印アクセスは、合併による物流・営業の合理化・効率化を図るために、1994年3月に新基幹システム「ANGELS (Access Next Generation Leading System)」の開発・導入をスタートさせた¹⁸³。

図 5-6 雪印アクセス新基幹システムANGELS概念図



出所) 雪印アクセス会社案内より加筆、修正。

「ANGELS」は、旧5社間のシステム統一を図ることにより、日々の業務や物流の自動化・システム化および標準化を図り、全国同一レベルで高品質&低コスト流通を支える基幹システムである¹⁸⁴。ここでは、雪印アクセスおよび雪印アクセスの物流センターと得意先・仕入先・ベンダー間をEDIシステムでつなぐことで、ノー伝票・ノー検品・ノー請求をはじめとした受発注、入出荷、在庫管理、商品管理を製造・配送・販売のサプライチェーンの中で全体最適化を図ることを目的として開発されている¹⁸⁵ (図 5-6)。

¹⁸¹ 『日経流通新聞』1993年6月24日付。

¹⁸² 国際商業出版(1997), p. 101。

¹⁸³ 『日経産業新聞』1994年6月21日付。

¹⁸⁴ 日本食糧新聞社(1998), pp. 165-167、流通研究社(1999), pp. 21-24。

¹⁸⁵ 『日経情報ストラテジー』1999年7月号, pp. 196-197。しかし、その後このシステムは①

4.2 雪印乳業と雪印アクセスの関係性

雪印乳業は1925年に北海道で設立されて以来、国内における乳業業界はもとより食品業界においても味の素等と並んでリーディング・カンパニーとしての位置づけにあった。しかし、そのチャネル政策においては、雪印乳業の主力製品が乳飲料・乳製品等のチルド製品であったことから他の一般加工食品メーカーとは若干異なっていた¹⁸⁶。

そのことは製品の品質保持と大きく関係している。第一は輸送・保管といった流通段階で冷蔵・冷凍設備を必要としたことである。冷蔵・冷凍機器が整っていなかった戦前においては、保冷手段として氷やドライアイスによって製品を流通させていたために、得意先としては島屋商店や仁木島商店等のバター専門卸店だけでなく、明治屋をはじめとする一般食系卸店ルートも併存していた。戦後になると、冷蔵・冷凍機器が普及し始めるとともに、製品の保管管理は容易になっていった。しかし、保管管理が容易になったにも関わらず、逆に一般食系卸店はチルド製品の取扱を積極的に展開しなかった。その理由として、1つはチルド製品が冷蔵・冷凍機器に設備投資を必要とする割には流通量が一般加工食品と比較して少なく、売上・利益に大きく貢献しないこと、2つは一般加工食品に比べて品質保持期間が短いことから品質管理・店頭管理が難しいこと、が上げられる。

チャネル政策の違いの第二はチャネルの長さである。これもチルド製品の品質保持期間と関係するが、短い保持期間の製品をできるだけ早く店頭や消費者へ届ける必要があったことから、一般加工食品の流通に見られるような多段階による流通形態をとることができなかった¹⁸⁷。

この二つの違いから、雪印をはじめとする乳業各社は各地に自前の販社やデポを設立するようになり、製品流通を一般食系卸店から自社流通組織へシフトさせるようになった。ただ、乳業各社においてもチルド、フローズン以外のドライ・グロッサリー製品を取り扱っていることと、最近になって一般食系卸店もチルド、フローズン製品を積極的に展開し始めたこととにより、販売チャネルが自社チャネルのみというところは少なく、自社と一般卸店の併用による流通施策をとっているのが通常である。

物流サービスと物流コストの関係が明確に管理できない②各支店ごとに縦割りの組織になっていたことから個別視点の商圈を越えた場合にスムーズに対応できない③和日配のように地域密着型の商品情報が全社規模で共有化されていない、などの問題が発生し、こうした問題を解決するために同社は新たに「Captain (キャプテン)」と呼ばれる新基幹システムを導入した。『日経情報ストラテジー』2004年8月号。

¹⁸⁶ このことは、競合他社の明治乳業や森永乳業でも同様である。

¹⁸⁷ 流通問題研究協会(1996), pp. 60-61。

こうしたチャネル政策の中で、雪印乳業は1993年10月に雪印アクセスを設立させた。雪印アクセス設立後の売上高推移と雪印アクセスに対する売上高および構成比は表5-14のとおりである¹⁸⁸。雪印乳業の売上高は多少の変動はあるものの約550,000百万円前後で推移しているのがわかる¹⁸⁹。また、雪印乳業の売上に占める雪印アクセスの構成比も45%前後で推移しており大きな変動は見られない。ただし、系列卸とはいえ一卸店に対する売上構成比が45%というのは高く、雪印乳業の雪印アクセスに対する販売依存度が非常に高いことを表わしていると考えることができる。

表5-14 雪印乳業の業績と対雪印アクセス売上高構成比推移

(単位：百万円、%)

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
売上高	557,335	539,706	555,619	560,569	543,131	543,966
対アクセス売上高	245,507	244,259	252,380	254,691	247,792	NA
構成比	44.1	45.3	45.4	45.4	45.6	NA

出所) 雪印乳業株式会社有価証券報告書(1994～1999)より作成。

最近の食系卸売業界では、2000年7月1日の三井物産系列の三友食品と独立系卸の小網の合併、新会社「三友小網」の誕生¹⁹⁰に見られるように、合併等による大型化・系列化が進んでいる。こうした動きは、消費不振が続く中、売上を伸ばすには「取扱アイテムを増

¹⁸⁸ 表1の中で、1999年度の対雪印アクセス売上高および構成比は公表されていない。ただし、インタビューにおいて尋ねたところ、構成比は例年と変わらない、との回答を得ることができた。

¹⁸⁹ 2000年以降の雪印乳業の業績および対日本アクセス売上構成比推移は次の通りとなる。
(単位：百万円、%)

年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
売上高	361,554	363,246	246,336	136,656	135,526	132,837
対アクセス構成比	NA	NA	NA	26.2	29.5	29.9

出所) 雪印乳業株式会社有価証券報告書(2000～2004)より作成。

このように業績を低下させた原因は、2000年に発生した雪印グループによる一連の不祥事により、2001年10月に冷凍食品事業部、2002年10月に育児品事業部およびアイスクリーム事業部、2003年1月に市乳事業部を会社分割により各社に承継ならびに営業譲渡したことが大きい。また、現在の雪印乳業の主力商品群はバター・チーズを中心としたチルド乳製品であることから、日本アクセスに対する売上構成比は2005年度において29.9%となり非常に大きいものとなっている。

¹⁹⁰ 『日経流通新聞』2000年7月1日付。

やすか、取引シェアを伸ばすしかない」と言われており、そのためには食品売り場に並ぶ商品すべてを小売りに提供するフルライン化が不可欠というのが業界の共通認識となっていることによる¹⁹¹。

雪印アクセスは、最近のこうした合併の動きに先立って、1993年10月に“総合物流サービス企業”を標榜して設立され、以降、メーカー系列卸でありながら専売制をとる系列販社とは一線を画し、明治乳業や森永乳業といった競合他社を含む14カテゴリーにわたる製品と、その製品に関わるメーカーとの取引の拡大を図ってきた。その取り組みは、売上高に反映されており、表5-15の合併後の売上高推移を見れば、一度も前年を割ることなく、着実に伸びていることがわかる。

表5-15 雪印アクセスにおける雪印乳業製品の構成比

(単位：百万円、%)

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
売上高	639,122	653,168	694,888	717,172	731,318	743,043
前年対比	—	102.2	106.4	103.2	101.9	101.6
構成比	39.1	37.5	37.5	36.9	34.8	33.4

出所) 雪印アクセス社内資料より作成。

しかし、売上高の伸長に対して雪印アクセスにおける雪印乳業の構成比を見れば、1994年度の39.1%から1999年度の33.4%へと6年間に約6%も構成比を下げている¹⁹²。これは、雪印アクセスの取り扱いアイテムおよび取引メーカーの増加により雪印アクセスの売上高が伸びているのに対して、雪印乳業の雪印アクセスに対する売上高・構成比がほぼ一定していることが要因であると考えられる。しかし、このことは単に雪印乳業のシェアが低下したということだけではない。構成比の低下は、雪印アクセスにおける雪印乳業の仕入れ

¹⁹¹ 日経流通新聞(2000), p. 15。

¹⁹² 2000年度以降の日本アクセスの業績および雪印乳業製品の構成比推移は次の通りとなる。
(単位：百万円、%)

年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
売上高	661,027	663,848	687,828	761,181	772,424	817,192
対雪印乳業構成比	22.6	23.1	18.4	16.8	16.6	15.0

出所) 日本アクセス社内資料より作成。

依存度が低下を意味しており、そのことが卸売業としての企業活動の自由度を向上させていると考えることができる。

雪印アクセスとの関係について、雪印乳業は雪印アクセスがグループ企業の中で連結対象として体質を強化させる必要性を訴えながら、だからといって取り引きにおける雪印乳業の影響力やコントロールを強めるようなことは考えていない。あくまでも国分や菱食といった一般食系卸売業者に対する競争力や体質強化を図るための支援を雪印乳業は行うが、雪印アクセスが自律性を維持するために雪印乳業は意識的に関与の度合いを低めていく、という認識にある¹⁹³。

また、合併時に問題となった社名の中の「雪印」という名前も、当初は雪印乳業出身の幹部役員の存在などの関係で付けざるを得なかったが、特に雪印の名前にこだわっているわけではなく、将来的には「雪印」の名前をはずす可能性もあることを示唆している¹⁹⁴。

第5節 雪印グループ内における関係性

5.1 系列卸と雪印乳業の関係

合併前の旧 5 社時代から雪印アクセスが生成され、発展するプロセスについて、雪印乳業との関係を中心に振り返ってきた。そのうち合併前の旧 5 社時代と雪印乳業との関係をまとめると次のようになる。

1993年に“総合流通サービス企業”として設立された雪印アクセスは、島屋商事、仁木島商事、雪印商事、雪印物産、東京雪印販売の雪印系列卸の合併によるものである。しかし、これらの 5 社は同じ系列でありながら、系列化されるに至った経緯は異なる。特に、島屋商事と仁木島商事は、本来自律的な品揃え活動を行ってきた独立の卸であり、雪印乳業とは特約店関係にあったものが、結果的に系列の総合卸として雪印傘下に入るようになった。両社の立場からみれば、系列化されることに関して、ともに創業社長が意思決定に関与したものと思われるが、そこでは決して積極的な姿勢で同意したものではなかったと考える。逆に雪印乳業の立場からみれば、短い品質保証期限や取り扱いにおける冷蔵設備の必要性などチルド乳製品の特性のために、自社チャネルの構築を迫られていた。そうした時期に、両社から経済的支援を要請されたことにより系列化が実現したものであって、当時の雪印乳業には、それ以前からの取引関係を強化しようとする意志はあったとしても、

¹⁹³ インタビュー調査 小方博文氏、大塚義幸氏による。

¹⁹⁴ 『日経流通新聞』1995年1月17日付。

積極的に系列化にまで進展させる意図は見られなかった。

さらに、雪印商事と雪印物産は、東京乳製品商会の倒産を受け、営業権を雪印乳業が譲り受ける形で系列卸となったものである。経済的支援によって既存チャネルを系列化したという意味では島屋商事や仁木島商事と同じであるが、雪印商事と雪印物産の場合は、雪印乳業の市乳日配商品の販売チャネルを確保する、という目的において異なっている。そのため、雪印乳業の出資比率も100%とし、取り扱い商品も雪印乳業の専売に近い体制を取っていることから、系列販売会社と見なすことができる。また、東京雪印販売も雪印乳業が自社アイスクリームの拡売を目的として、設立した系列販売会社である。そのため、雪印乳業の出資比率も100%であり、雪印乳業の専売卸として位置づけられる。

こうしてそれぞれ異なる経緯によって系列化された卸であったが、雪印乳業の系列下に置かれた5社は、その事業活動において大きな転換を迎えることとなる。それは、品揃え活動における競合他社を含めた多角化・多様化の促進である。確かに、各社が系列化された当時、バイイング・パワーを強めつつあった小売業からの要請とそれに応えられない卸の存在が危ぶまれる状況にあった。しかし、それでも自社製品の専売的销售チャネルを確保するための系列化であるにも関わらず、合併直前には雪印製品の構成比が島屋商事・仁木島商事で30%前後、雪印商事・雪印物産で50%弱、東京雪印販売で80%弱となり、雪印製品以外の取り扱いを促進させたのである。

このような雪印乳業の系列化の行動を経時的に捉えれば、一般的な系列化の理論で説明できない部分がある。つまり、流通系列化は大量市場が成立する中で自律的な品揃え活動を原則として事業活動を行う卸売業と自らの製品を競合他社に比較して差別的・優先的に取扱わせようとする寡占メーカーとの対立の中から形成されてきたとされているが、雪印乳業のケースでは、卸売業とメーカーの対立による動機のみで系列が形成されてきたわけではないことがわかる。また、自社製品の差別的・優先的販売による自律的な品揃え活動の制限に関しても復活させているのである。

この品揃え活動の復活は、一見すればメーカーの流通系列化政策と矛盾しているかのように見える。しかし、現実には卸売業の企業規模が小さい場合、品揃えを形成する能力そのものが不足しており、必ずしも小売業を惹きつけるものではなかった。特に、チルド乳製品というカテゴリーではその傾向が強く、雪印乳業にすれば販売チャネルの確保を最優先事項としながら、小売業を惹きつけるための政策として品揃え活動の復活を採ったものと考えられる。加えて、1960年代の高度経済成長期の市場が拡大傾向にある中で、系列卸の

品揃え活動の復活によって小売業に対する魅力度を増すことができれば、系列卸の企業規模も大きくなり、必然的に自社製品のディストリビューションも拡大する可能性が大きくなるものと考えられる。この意味から、雪印乳業と系列卸の関係は、雪印乳業が系列卸を経済的・人的な面で支援とコントロールを行いながら、系列卸にある程度の自由度を認めることで成長を促す、といういわば共存共栄の関係にあったということができる。

5.2 雪印アクセスと雪印乳業の関係

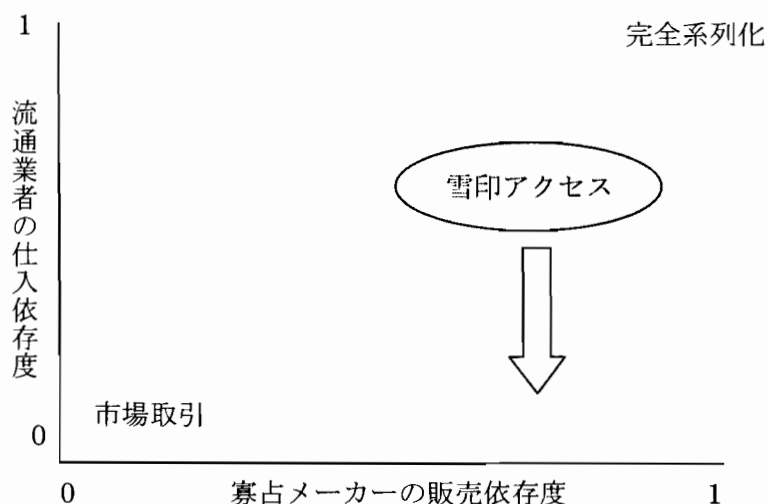
1993年に旧5社が合併し、雪印アクセスが誕生したとき、食品業界では大きな驚きを持って迎えられた。何しろ、旧5社単体では、合併直前の売上高は島屋商事が2千億円強、雪印物産が1千4百億円強、仁木島商事・雪印商事・東京雪印販売がそれぞれ9百億円強と中堅卸であったものが、一夜にして6千億円を超える卸が誕生したのである。実際、雪印アクセス設立後の1994年度の決算を見れば、売上高は639,122百万円となり、雪印乳業の売上高である557,507百万円を超え、その後、その格差はさらに開く傾向にある。

こうした関係に至った主要因に、雪印乳業が雪印アクセス設立時に掲げたYRGビジョンがある。雪印アクセスを“総合流通サービス企業”として位置づけた雪印乳業は、メーカーがチャンネル・コントロールを通じて競争優位を發揮するのではなく、チャンネル自体が市場において機能上の競争優位を發揮することで、メーカーは商品施策やブランド施策に集中するという機能分化を図ろうとした。それにより、旧5社時代に始まった系列卸の品揃え活動の復活は、雪印アクセス設立後より活発になる。そのことは雪印乳業と雪印アクセスの販売・仕入活動にはっきりと表れている。雪印乳業の雪印アクセスに対する販売活動を見れば、1994年度から1999年度で構成比が45%前後で推移している。その一方で、雪印アクセスにおける雪印乳業製品の構成比は、1994年度の39.1%から1999年度の33.4%へと6年間に約6%も下がっているのである。このことは、雪印アクセスの品揃え活動の復活によって売上高が伸びたことによるが、それと同時に、系列卸売業としての企業活動の依存度を低下させていることを意味している。

こうした系列におけるメーカーと流通業者の関係について風呂(1968)および石原(1982)によれば、メーカーと流通業者との間には支配関係が想定され、その限りにおいて系列関係は両者間の勢力関係に依存しており、その関係はすべて売買関係の中に集約的に表現されてくるものと考えている。そして、メーカーと流通業者の間にある勢力格差を発生させる勢力基盤を「販売依存度」「仕入依存度」として表わしている。

この販売依存度と仕入依存度を用いてメーカーと流通業者間の関係を概念化し、その中に雪印乳業と雪印アクセスの関係を表わせば図 5-7 のようになる。

図 5-7 メーカーおよび流通業者の系列化概念図

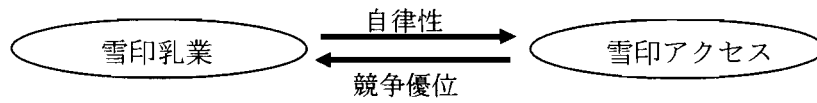


注) 風呂(1968)石原(1982)により筆者作成。

雪印アクセスの仕入依存度の低下は、雪印乳業の意図的な施策によるところが大きい。雪印乳業は、雪印アクセスに対する関与の度合いを低めていくことによって卸売業としての自律性を高め、菱食や国分といった一般食系卸売業者に対して競争優位を維持しようとしているのである。ただし、現実的に雪印アクセスは仕入依存度を低下させながら、小売業との取引関係を強化するためには、雪印乳業の支援に負うところもあるのである。このことを雪印乳業の立場から見れば、雪印アクセスが業界内において優位性を確立することによって、自ずと雪印製品が市場に流通することとなり、競合他社に対して競争優位を得ることが期待できるのである。

こうした雪印アクセスと雪印乳業のような関係は、従来の系列関係では見られなかった。つまり、従来の流通系列化で想定されていた寡占メーカーによる流通業者に対する支配関係が存在しないのである。そこに存在するのは、メーカーと流通業者が機能分化を図りながら、自社の強みをさらに強化し、相互の不足部分を補填するという互惠性を持ったWIN-WINの関係であり、流通系列化における支配関係からパートナーシップ関係へと変化していることを表わしていると考えられる(図 5-8)。

図 5-8 雪印アクセスと雪印乳業の関係概念図



注) 筆者により作成。

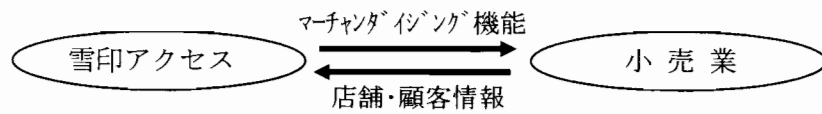
5.3 雪印アクセスと小売業の関係

雪印アクセスと小売業との取引関係は、MDセンターに集約されている。MDセンターは、特定の量販店・CVSから依頼を受けて、各店舗向けの商品を雪印アクセスが一括して荷受けし、これを各店舗別・カテゴリ別に仕分けして一括配送を行う、スルー型センターである。そこでは、特定の得意先に対して全温度帯を通じた一元的なフルライン・サービスを提供することによって、製造・流通・店舗までを含めたトータルコストの低減を、得意先と一緒に検討し、推進していくオーダーメイド的なセンターとして機能している。

雪印アクセスのこうした機能は、設立前のYRGビジョンの中で「日本の流通ビジネスは、小売業が本部機能を持っているようで、実際には持っていない」というところに根幹がある。現実には、イトーヨーカ堂やダイエーをはじめとする大手量販店は別として、それに準ずる準大手や地域のリージョナル・チェーンでは、顧客情報分析や店舗オペレーションといった部分において本部機能が十分機能していないのが現状である。雪印アクセスでは、そうした小売業に対して棚割りから品揃え、物流に至るあらゆる機能を請け負う方向に進んでいるのである。これと同様の機能は、菱食をはじめとする競合他社でも提供している。しかし、雪印アクセスが他社と決定的に異なるのは、全国 119 ヲ所に存在するMDセンターである。特定の得意先に対するセンターをこれだけ抱える卸売業は他になく、この高密度な拠点からの物流サービスとカテゴリ・マネジメントによるマーチャンダイジング機能が、雪印アクセスの優位性を維持させている。

こうした雪印アクセスと小売業との関係は、基本的にチェーン・ストアの小売りとしての自主性は尊重しながら、売り場や商品に関しては任せてもらい、サプライチェーンとしてトータルコスト低減に関して一緒に検討・推進していくという姿勢にある。そこには、従来の小売業と卸売業にあったパワーによる支配関係が薄らぎ、従来の卸と小売りの間の取引関係から取組関係へ変化することで、対等なパートナーとしての関係へと変化し始めているといえる(図 5-9)。

図 5-9 雪印アクセスと小売業の関係概念図



注) 筆者により作成。

5.4 サプライチェーンへの取り組みに向けて

最後に、雪印アクセスを中心に雪印乳業と小売業の全体の関係を検討する必要がある。今までの考察から、雪印アクセスが雪印乳業と小売業の双方においてパートナーとしての関係に変化しつつあることが理解できた。またそれと同時に、雪印アクセスが、このように小売業との取引関係から取組関係へと変化するプロセスにおいて雪印乳業の支援に負うところがあるのも事実である。特に、情報システム分野で、雪印乳業はSTARプロジェクト、LEADプロジェクトにおいて販売情報システムと旧5社時代を含む雪印アクセスとのオンライン化を実施した。また、雪印アクセスの基幹システムであるANGELSでは旧5社間のシステム統一を図ることにより、全国同一レベルで高品質・低コスト流通を実現させるとともに、得意先とのネットワークを構築している。それと同時に、ANGELSもまた雪印乳業との情報システム上のインターフェースとして連携されている。このことは、雪印乳業が雪印アクセスとのオンラインを通じて小売業に対するネットワークとして連携されていることを意味している。

ここで重要なのは、雪印乳業が雪印アクセスとのネットワークを通じて小売業と繋がっていることである。雪印乳業の立場からすれば、販売構成比で45%を占める雪印アクセスからダイレクトにチェーン本部施策と店舗施策および製品販売状況や消費者に関する情報が上がってくることになり、そのことはメーカー側から見た市場透明度を向上させることになる。さらに市場透明度が向上することで、需要予測が可能になり、それを販売計画や生産計画に反映させることが可能になる。それはまさにサプライチェーン・マネジメント (SCM)¹⁹⁵であり、雪印乳業が雪印アクセスに対して積極的に投資する理由の一つにも

¹⁹⁵ 本論文で使用するサプライチェーン・マネジメント (SCM) という語句は、サプライチェーン・カウンスル日本支部 (SCC) が定義する「サプライチェーン・マネジメントとは、顧客に価値をもたらす製品、サービス、情報を提供するビジネスにおいて原材料の供給者から最終需要者に至る全過程の個々の業務プロセスを、全体として1つのビジネス・プロセスとしてとらえ直し、企業や組織の壁を越えてビジネス・プロセスの全体最適化を継続的に行い、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業に高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」の意味で用いている。SCC ホームページ (<http://www.supply-chain.gr.jp/>) より筆者抜粋。

SCMの構築が上げられる。将来的に雪印乳業は雪印アクセスを核としたサプライチェーンの構築によって消費者起点の発想へ転換を図ろうとしているのである。それと共に、雪印アクセスもまた雪印乳業だけでなく他メーカーと同様のサプライチェーンを構築することによって、小売業とメーカーを繋ぐネットワークのオーガナイザーとしての役割を担おうとしているのである。

第6章 花王販売株式会社の事例

第1節 はじめに

メーカーによる流通系列化・販社制度に関する関係を代表する企業として、花王株式会社（以下 花王）を上げることができる。花王は、1980年3月期から17期連続の増収増益を果たしてきた¹⁹⁶。このことが花王の成長神話の基となっているが、その源泉は調達から生産、販売、小売店への物流を含む全ての活動を自社でまかなう自己完結的な垂直的統合システムにある¹⁹⁷。さらに、流通システムに関して言えば、1950年代から1960年代にかけて全国に設立された販社の存在は大きく、花王の成長の原動力とさえ言われている¹⁹⁸。また、販社を核として、花王が行った物流の合理化・効率化、情報システムの高度化も成長を支えた大きな要因である。

しかし、その花王が1998年3月期で17期続いた増収増益をストップさせてしまった。また、日用品市場の伸び悩みや大手小売業からの共同物流・一括配送の要求等の花王を取り巻く外部環境要因や徹底した合理化・効率化追及の限界といったことから、花王の成長に陰りが見え始めたと言われるようになった¹⁹⁹。

本章では、日用品業界を代表する花王とその販社である花王販売株式会社（以下 花王販売）及び新たに花王のロジスティックスを専業とする組織として設立された花王システム物流株式会社（以下 花王システム物流）を取り上げ、花王、花王販売及び花王システム物流の3社からなる花王グループの流通システムの変革を経時的に追いかけてながら、流通系列化・販社制度の変革の方向性について考察する。

¹⁹⁶ 連結の営業利益段階では、2002年3月期現在で、13期連続の最高益を更新している。『日本経済新聞』（2002年4月23日朝刊）。

¹⁹⁷ 藤村和宏(1997b)。

¹⁹⁸ 斎藤正治(2001)。

¹⁹⁹ 『週刊ダイヤモンド』（2002年9月21日号）。

第2節 花王販売株式会社の生成と展開

2.1 花王販売の概要

現在の花王販売²⁰⁰は、1999年4月に全国8販売²⁰¹の合併によって設立され、売上高4,756億円、資本金17億円、従業員は約3,690名であり、花王からの出資比率は47.2%²⁰²となる花王製品を取り扱う全国規模の販売会社²⁰³となった(表6-1)。花王本社における花王販売の売上高構成は、2000年3月期で478,967百万円、56.6%の構成比となる²⁰⁴。

事業内容としては、主に5つの活動を行っている。第一は、「アタック」「メリット」などの花王製品の販売である。花王の販売会社として家庭用製品事業²⁰⁵の75.7%²⁰⁶の取り扱いがあり、花王の販売チャネル(図6-1)の中核をなしていると言える。

表6-1 花王販売の売上高推移²⁰⁷

(単位：百万円)

決算期	1998.3	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3
花王販売売上高	166,054	166,533	464,008	473,656	475,600

出所) 帝国データバンク企業情報(2001年9月1日調査)より筆者作成。

²⁰⁰ 花王販売ホームページ(<http://www.kao.co.jp/saiyo/hansha/>)より筆者作成。

²⁰¹ 8社とは、北海道販売(株)、東北花王販売(株)、東京花王販売(株)、中部花王販売(株)、近畿花王販売(株)、中国花王販売(株)、四国花王販売(株)、九州花王販売(株)となる。

²⁰² 出資比率47.2%は設立当初の比率であり、2006年3月現在における出資比率は100%となっている。

²⁰³ 売上規模では、日用雑貨卸売業界ではパルタックをしのぐ最大手企業となり、食品卸などを含めた日本の卸売業界では6番目にランキングされる規模になった。

²⁰⁴ 従来花王と花王販売との取引制度では、花王から販売への売上高=花王単体売上高が連結売上高に計上されていた。その際の数量は販売が小売店に売り上げた数量と原則同じであり、単価は花王と販売との価格交渉に基づく想定卸売価格に基づいていた。加えて、販売の費用やマージン分は別途販売手数料として花王から販売へ支払われていた。しかし、2000年3月期の決算より計上方法を変更し、数量は販売から小売店への実績卸売上となり、販売価格も各小売店に卸した実売価格で計上するようになった。また、花王から販売へ販売手数料として支払われていた小売店への後払いリピート相当費用が、販売においては売価から控除する形で処理されるようになった。このことが2000年3月期決算では、花王の花王販売に対する売上高が478,967百万円に対して花王販売の464,008百万円と下回った原因である。

²⁰⁵ 2001年3月期の花王の売上構成比は、家庭用製品事業(パーソナルケア製品、ハウスホールド製品、サニタリー製品他)が607,825百万円で74.7%、化粧品(ソフィナ)事業が72,579百万円で8.3%、工業用製品が167,892百万円で17.0%となる。

²⁰⁶ 2000年3月期の花王家庭用製品事業の売上高632,423百万円に対する花王販売への販売額は478,967百万円となり、構成比は75.7%となる。

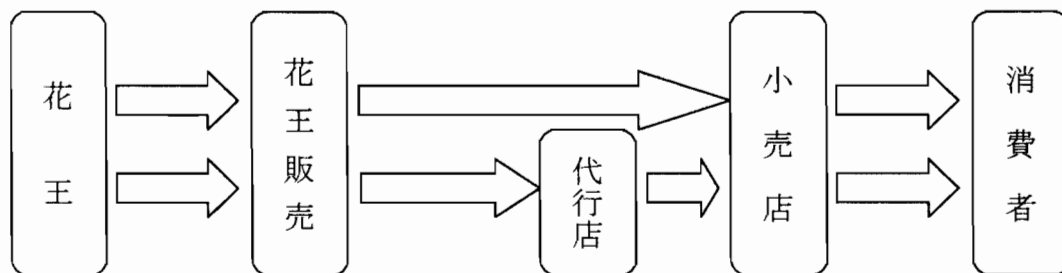
²⁰⁷ 2003年度以降の売上高推移は次のようになる。(単位：百万円)

決算期	2003.3	2004.3	2005.3
花王販売売上高	481,956	500,949	518,903

出所) 帝国データバンク企業情報および東京商工リサーチ企業情報より筆者作成。

第二は、マーケティング機能である。花王販売において実施されているマーケティング機能には3つある。1つは、マーケティング部門が行っているカテゴリーマネジメントを主体としたブランド・マーケティングである。そこでは花王のブランド担当マーケターとともに市場の動向を見ながら販売戦略を作成している。2つは、花王販売の本社と支社のチェ

図 6-1 花王の販売チャネル



出所) 花王販売ホームページ (<http://www.kao.co.jp/saiyo/hansha/>) より筆者作成。

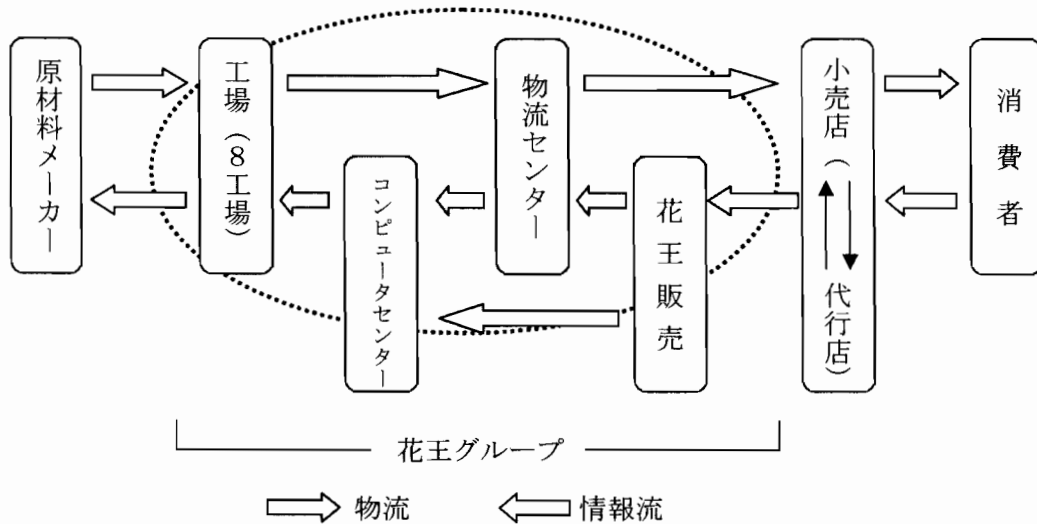
ーンストア本部担当が行うトレード・マーケティングである。チェーンストア担当者は本社マーケティング部門の情報をもとに、チェーンストアごとの戦略・戦術を立案している。3つは、各支店でのエリア・マーケティングである。各地域ごとのリージョナル・チェーンや単独店舗に対して花王販売のSA（ストア・アドバイザー）と呼ばれる営業担当者が小売店頭支援活動を実施している。

事業内容の第三の活動は、ロジスティックスである。花王では1960年代から物流合理化に取り組んできたが、現在では花王グループとして物流情報システムづくりに取り組んでいるが、花王販売はその情報流と物流の拠点の一翼を担っている（図6-2）。

第四は、流通開発である。花王販売ではエリア・マーケティングを効率的に行うためにエリア情報システムを開発し、小売店舗ごとの商圈や立地特性を分析し、問題や課題を見出している。そして、小売店舗支援活動ではその問題や課題を解決することによって新しい売り場づくりや売り方の提案に結び付けている。

第五は、情報システムである。花王販売では、上記4つの活動を統合するために情報システムの構築に大きな労力を注いでいる。各SAが持つ携帯端末（SAノート）が花王販売の情報システムとネットワーク化されるだけでなく、花王グループ全体が顧客との電子商取引EDIを始めとする企業間取引に取り組んでいる。

図 6-2 花王における情報流と物流の概念図



出所) 花王販売ホームページ (<http://www.kao.co.jp/saiyo/hansha/>) より筆者作成。

2.2 花王販社設立の背景

花王²⁰⁸は、1950年代後半頃には販売部を東部（東北北海道、京浜関東、中部の3地区）と西部（京阪神近畿、中国四国、九州の3地区）の地域的組織に分け、全国に500の代理店と1,600の特約店からなる強力な販売網を有し、家庭用製品の販路拡充を図っていた。さらに、1958年11月には「新花王石鹼」の発売に伴って市場の安定化のための新販売制度として、既存代理店の中から新花王石鹼代理店規約確認書に調印済みの代理店を選定して、傘下の卸店や小売店に対する配給と適正価格維持のための指導責任を課すようになった。また、特約店についても販売地域内特約店の中から代理店の推薦によって「登録特約卸店」を選定するなどの販売チャネルの選別を実施するようになった。こうして花王は、価格変動や需要変動に対処するために、卸対策を中心とする販売組織の整備や取引条件の改善など販売系列の強化に乗り出すようになったのである。

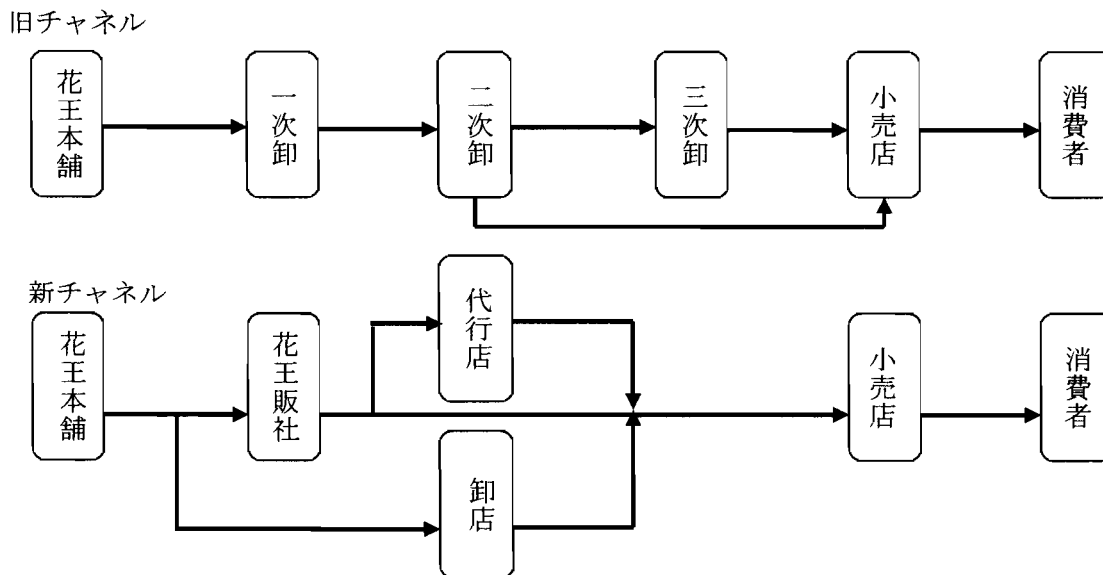
花王は、販売系列化の強化に乗り出す中で、1963年9月に福岡地区代理店12社が大型スーパーの攻勢に対処するために、代理店各社が20万円、花王が60万円を出資する共同出資の形式で、資本金600万円の「花王製品共販会社・福岡花王商事株式会社」を第一号の花王販社として設立した。1966年3月には東京に「多喜屋花王」、神戸に「松花商事」が設立され、本格的な花王販社制度を進めるようになり、1960年代後半には約140社にの

²⁰⁸ 花王は1985年に「花王石鹼株式会社」から「花王株式会社」に名称を変更した。

ばる販社が設立され、花王製品市場の約 95%を占めるようになった。また、全国約 2,200の卸店（代理店・特約店）から小売店の間にあった長いチャンネルは、販社から直接小売店と小売店を通じた消費者に結ぶ太いパイプとなった（図 6-3）。

花王がこのように販社を急速に増やし、その全国展開を実施していった背景には次に上げる 3 つの理由が考えられる。第一は、大量販売・大量消費の時代を迎えて流通革命の先兵とまで言われたスーパーマーケットの台頭である。ダイエーを始めとするスーパーマーケットは、1960年代に入って年を追うごとに飛躍的に店舗数を増大させ、これに対して中小・中堅スーパーでは共同仕入れ・共同広告などの横の連携によるボランタリーチェーンの動きも現れてきた。スーパーマーケットでは「安売り」が日常化しており、集客のための「目玉商品」にしばしば花王製品が対象となったのである。こうした小売業界からの価格攻勢に対して、花王はスーパーマーケットとの取引窓口を一本化することで交渉力を強化し、価格維持によるメーカー・卸・小売間の適正利潤の確保とブランド内競争を回避することによるブランド・イメージの維持が求められていた。

図 6-3 花王の新旧販売チャンネル



（注）代行店²⁰⁹とは花王販社の株主卸店、卸店は販社組織のない一部地域に残る従来の卸店を指す。

出所）花王石鹼株式会社資料室（1971）, p. 188 より一部修正。

²⁰⁹ 花王販社ができたからといって日用雑貨問屋が一切、花王製品を取り扱わなくなったというわけではない。販社が全ての小売業に直販するのは物理的に困難であり、主に中小・零細小売店との取引は従来通り地域の日用雑貨問屋に委託することになった。それは「販社の機能を代行する」という意味で、花王では「代行店」と呼ぶようになった。齋藤正治(2001)

第二は、資本自由化である。自由化は、1960年に貿易為替自由化計画大綱の決定によって、自由化率を3年後に約80%に引き上げるプログラムが打ち出された。また、1967年7月の第一次資本自由化を手始めに、1971年9月の第四次資本自由化には花王の主力商品である石鹼や洗剤の100%自由化が眼前に迫っていた。

特に、花王が脅威としていたのは、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）社であったが、P&G社に比較すれば花王などはまだまだ小規模で、たとえそのまま日本へ進出されたならば、競争不可能の状況にあったといえる。こうした外資の脅威に対する体制作りとして、花王は販社体制を進めたと考えられる。

第三は、疲弊しつつあった卸売店経営のてこ入れに始まる。もともと財務体質の弱い卸売業者であったが、資金を得るために安売りに追い込まれ、それが小売段階の値崩れを助長していた。こうした中で、花王は1964年10月に再販売価格維持制度を導入している。この再販制度は、花王の指定した価格の一割の範囲内での割引を許容する、値幅再販制度であったが、これにより一部の安売りを除いて大幅な値引き販売は行われなくなった。

しかし、問題はこれで解決したわけではなかった。大幅な値崩れがなくなることで花王製品の流通段階における収益性は向上したが、これが花王製品の取扱量の拡大や卸売業者の企業体質強化に活用されるとは限らなかったのである。花王製品を取扱う卸売業者は、多様なメーカーの多様な製品を取扱う総合問屋であり、管理体制も決して整っているとは言えなかったことから、花王製品の収益性の向上が、その「どんぶり勘定」的な会計処理の中に埋もれてしまっていたのである。このことは、結果的に花王から得た利益を他社製品の安売りや、それに伴う赤字補填に使われることを助長した。こうしたことから、花王は有力卸に対して花王製品専門部と専門営業担当者の設置、社内での利益管理の区分、花王からの利益の花王製品への再投資などの呼びかけを行ってきたが、あまり効果が期待できないことから、販社設立が促進されるようになった。

2.3 花王販社の展開

こうして設立された花王販社は、流通チャネルの中で消費者との接点となる小売店と花王との結節点の役割を担った。そこでは、花王の製品を取扱う専門卸売業者として商品流通の仲介だけでなく、商品情報の提供、市場情報・消費者の声をフィードバックするなど多面的な機能を果たしてきたのである。

しかし、このような花王による独自の流通チャネルである花王販売も決して順調に推移

したわけではなかった。そもそも、花王販売は、経営基盤の脆弱な総合問屋において様々な部門の中から花王製品を扱う部分を分離独立させる計画²¹⁰であったために、東京や京都などでは、出資参加を求められる小さな代理店・特約店から「商権」を奪われるとして、「商権擁護」を掲げた反対運動が展開されている。例えば、1968年3月には東京地区で、都下の特約店73店で「花王対策協議会」が結成され、反販社運動が展開されている。同年京都でも、京都市内の大手卸4社（西川、京花、鈴木、日華）で「京都花王販売」が設立されたのを機に、設立に参加しなかった花王卸店17社で「花王製品京都販売権擁護連盟」が形成されている²¹¹。

このような状況を改善するために、花王は従来の代理店のネットワークに依拠しながら、最も抵抗の少ない形²¹²で、できるだけ早く全国的な販売網を構築することを目指して、半ば強引に推し進められた。事実、上記のような反対運動は花王販売構想に参画する問屋が増加するにつれて減少し、反対同盟も解散されている。

1960年代後半に約140社の販社が設立され、一応は全国的な販社ネットワークが構築されたものの、販社の側にも問題が山積していた。特に業績面での問題は深刻²¹³で、一日も早く安定した経営体制を確立する必要があった。これに対する対策として、「地域によっては協業化、地域化を図る余地のあるところもあり、そうした地域では早急に規模の拡大をもって健全な経営体質に持っていく」ものとして、その後販社の統合が進められることとなった。

²¹⁰ 当時の花王では、経営に行き詰まった問屋であっても、多くの場合、花王製品に限れば現実的に利益が上がっており、少なくとも正常な取引条件を設定できれば利益が得られると判断している。このことから、「販社」設立の基本構想では、「当社流通チャネル整備の目的で、既存問屋のルートのうち、花王部分だけを独立、区分させ、逐次これを確固たるものに育て、真の販社販売網の確立と、これによる売上の安定した伸びの確保を図る」と言うものであった。

²¹¹ 藤村和宏(1997b)

²¹² 花王販社設立に当たって、そこに参加した問屋は花王製品の取り扱い高によって販社への出資額を決め、その出資比率に応じて配当を得るという仕組みになっていた。花王本体は原則的に求められない限り資本参加せず、出資しても数パーセントであって連結決算の対象にならないほどであった。また、各花王販社の経営者のポストに関しても、花王本体は要求せず、あくまでも花王販売の運営主体は問屋であることを強調している。従って、花王販売の社長は出資問屋数社の中で代表的な問屋の社長が兼務しているケースが圧倒的に多く、販社の社員も出資問屋からの出向というケースが多かった。斎藤正治(2001)

²¹³ 1969年9月に監査室によって行われた経営分析によると、花王販売128社(当時)のうちで、花王からの援助金を除くと、16%に当たる21社が欠損もしくはそれに近い業績で、しかも採算点とみられる月商1,500万円以下の販社が過半数にものぼった。

第3節 花王株式会社の取り組み

3.1 物流システムへの取り組み

花王は、花王販売を近代化させるために様々なシステムを構築しているが、その一つに物流システムがある。1960年代後半から日本の経済は高度成長期を迎えるに当たって、経済活動は活発化した。その供給面の交通・輸送サービスに対する整備が著しく遅れていた。花王でも、生産量の拡大と品種の増加から工場内外の物的流通の施設が不足気味となり、加えて工場内の物流の輻輳が顕在化するようになった。また、販社では、倉庫が狭隘かつ構造が不備であるため、売上高と品種の増加への対応が困難となっていた。

こうした状況に対処すべく、花王は従来から首都圏にストックポイントを設け、交通事情を勘案しながら配送地区の再編成を行い、大口のロット受注制度や貨車割引制度の新設など、販売制度と組み合わせて、鉄道による地域とトラックによる地域の分離を試みるなどの対策を採ってきた。しかし、花王では1970年前後には、物流事情の悪化と小手先の改善措置とのシーソー状態が大きく破綻するであろうと判断し、同年「物流近代化5ヵ年計画²¹⁴」を策定して抜本的な構造改革に乗り出した。

その構造改革の最重要課題は、出荷と荷受けの双方の物流拠点の整備である。花王は、1970年に横浜の港北流通センターを皮切りに、京浜地区と大阪に計6ヵ所のディストリビューション・センター（以下 DC=Distribution Center）を設置している。他方、各DCにおける荷受けとなる花王販売では、大型特殊トラックが自由に入出りでき、パレットによる荷受けと、フォークリフトによる倉庫内作業などを前提とした倉庫の建設を進めた。こうした近代的な物流センターの建設には多額の資金が必要となるが、花王は土地の手配から建設資金の銀行借入れに対する保証、フォークリフトやパレットなどの荷役機械の供与、倉庫稼働直後の余裕スペースの借庫利用等といった形で販社を支援した。また、各DCは物流拠点として建設されたが、その2階には販社が入居することで、商流と物流の一体化が図られている²¹⁵。こうして、当時の段階では花王は販社に対してほとんど資本参加

²¹⁴ この計画は次に上げる3項目を目標に掲げた非常に包括的なものであった。①花王と販社の当面の問題と将来の事態を予測して、両者を一つの経営体とみなしてシステム化し、おのおの企業の経営基盤を固める。②パフォーマンスの向上、省力化、コストダウンを実現して流通生産性を向上させ企業の経営効率を上げる。③物流作業者の前近代的な作業環境を改善する。肩荷役、手荷役、超過勤務の日常化などの現状を修正する。

²¹⁵ 販社では、1964年10月の再販売価格維持制度の導入から再販売価格維持に努めてきたが、1960年代後半頃から再販制の弊害が指摘されるようになり、花王は1974年5月に練り歯磨き・家庭用石鹸・合成洗剤、1,000円以下の化粧品、医薬品の一部の再販指定を取り下げている。その結果、販社の役割は物流拠点としての正確が一層強まるようになった。

はしていなかったが、このDC設置によって花王と販社は不可分に一体化したということができる。

こうした物流拠点の整備以外に、一貫パレチゼーションの採用、包装のモジュール化、特殊トラックの開発などに取り組んだが、それらは最終的には1972年に着手された「結合輸送システム」の開発に収斂されることとなる。結合輸送システムでは、物流拠点として川崎・和歌山の両工場に大規模な自動倉庫を設置し、そこでは製品の入庫からトラックへの積み込みまで、全てがパレット単位で機械荷役化され、その過程は本社の中央コンピュータとオンラインで結ばれたコンピュータで制御されるようになっている。

さらに花王が取り組んだ物流近代化施策は、1973年に日本電信電話公社（現NTT）が公衆電話回線をオープン化した機会を捉えて策定された「ロジスティックス・システム開発3ヵ年計画」である。この構想の骨子は、それまで花王と販社の間で行われていたオーダーエントリーシステムによる発注・受注方式に代えて、従来の販社の在庫を花王の在庫として、販社の売上情報を自動的に花王から出荷・発送に結びつける方式をとるというものであった。そして、その中軸をなるのがユニット・ロード・システムとオンライン・サプライ・システム²¹⁶（以下OSシステム）である。

まずユニット・ロード・システムの展開では、パレチゼーションによる一貫輸送、荷役作業の近代化、工場倉庫内の自動化を軸にし、物流センターにおける倉庫内労働を肩荷役や手荷役から解放し、合理化と効率化を図っている。具体的には、工場から出荷される製品はパレット積み状態でフォークリフトによってラックに収容される。出荷はケース出荷ないし内箱出荷で行われ、フォークリフトとベルトコンベアでプラットフォームに運ばれて荷揃えされる。

さらにプラットフォームまでの荷揃えまでが花王の仕事であり、それから先の積み込みからは販社の仕事と区分されることで、製品がトラックに積み込まれてプラットフォームを離れた段階で販社の商品となるようになっている。それと同時に花王本社から販社に対

²¹⁶ OSシステムは次に上げる4つのシステムによって構成されている。①売上自動計上システム：販社の売上情報は毎日夕方にオンラインで本社のコンピュータに送られてくる。翌朝には売上データを取引条件に従って処理した仕切書が販社のコンピュータに送られてくる。②販社在庫管理システム：販社からの売上情報と当日の販社の入庫情報に基づいて全国の販社の在庫状況を本社のコンピュータが一元的に管理する。③積送展開システム：売上、在庫、販売予定、生産計画などのデータに基づいて、自動倉庫に出荷すべき品種とその数量を指示する。④販社オンラインシステム：花王と販社のコンピュータを公衆通信回線を通じてオンライン化し、種々の情報交換を行う。

する売上計上は、販社が小売店舗に商品を納品した時点で行われるようになってきていることから、販社は原則として在庫を持たないようになってきている²¹⁷。また、1976年には、販社在庫の花王への買戻しも行われていることから、販社は在庫負担から解放されることで、その経営体質は改善されることとなった。

次にOSシステムの展開では、花王本社の大型コンピュータU-1106と各工場と販社の小型コンピュータをオンライン化することによって、販社から毎日送られてくる売上情報を本社のコンピュータで把握し、あらかじめ記憶されている販社の売上予測などの情報と照合し、自動的に販社へ適正出荷量を決定し、各販社へ出荷手配を可能にしている。これにより、花王は流通段階の在庫状況や小売店の販売動向を従来に比較して正確に把握できることで、日々の販売情報に基づいたタイムリーなマーケティング活動の展開を可能にした。また他方では花王と販社を合わせた在庫量を削減するとともに、販売と物流に関連した事務処理の大幅な省力化を実現しようとした。

また、1975年には、「ロジスティックス・インフォメーション・システム委員会（以下 LIS委員会）」というプロジェクトチームが組織され、ロジスティック・システムの改善と全国展開を進めるようになり、1977年の秋までには全国78の販社、87の事業所でオンライン化が完了し、家庭用品の88%がOSシステムによって処理され、1978年には全国展開が完了することとなった。

3.2 販社の広域化と物流の効率化

1980年代に入って、大手チェーン・ストアの出店エリアが広域化し、出店形態も多店舗化する中で、小売業における新業態としてコンビニエンス・ストアが出現し、これらも急速にチェーン化・広域化が進展するようになった。また、運輸手段や通信情報システムなどのインフラストラクチャーが充実してきたことにより、広域なエリアでの販社活動が可能になってきた。

こうした状況に対して、花王においても得意先であるチェーン・ストアの広域化に対応し、チェーン・ストアが日本国内のどこに出店しても、同じサービスレベルの営業や企画提案、情報やロジスティックスの提供ができるようにする必要に迫られた。またそのためには、花王販社は、保有している諸機能の高度化・共有化、さらには管理部門の集中化を

²¹⁷ このシステムは、逆に販社がいくら在庫を抱えても会計上は無在庫となっており、販社には負担にならないことから、常に過剰在庫を持つとする弊害を生み出している。

進めることによって、販売活動の効率化を求められることとなり、一販社が担当する営業エリアの範囲を少しずつ拡大させていくこととなった。

こうして花王販社は合併・統合による集約化・広域化が進められ、1970年5月には120社あったものが、1988年末時点では23社と当初の5分の1以下となった（表6-2）。

埼玉中央花王製品販売、埼玉第一花王製品販売、埼玉南花王販売の3社が合併され「埼玉花王販売」が設立された。また同様に千葉県でも統合が進み、1977年には「千葉花王販売」が設立されることで東京地区における販社体制は1県1社となったのである。その後、1989年10月に東京花王販売・千葉花王販売・埼玉花王販売のそれぞれの販社が合併して、新生「東京花王販売」が誕生した。そして、1992年10月には関東エリアを担当していた北関東花王販売、新潟花王販売、長野花王販売が東京地区に合流することとなり、花王全販社取扱高の約40%を占める巨大販社「東京花王販売」が成立したのである。これと同様に、その他の地域でも広域化のための統合・合併が行われ、1992年時点で北海道、東北、東京、中部、近畿、四国と沖縄をのぞく九州という全国を8つに区分した広域販社体制が整うこととなった。この体制では、広域販社を本店とし、その他の従来の地域販社を支店

表6-2 販社数の推移

地域	設立数	1974年末	1979年末	1984年末	1988年末	1988年末の販社名
北海道	8	6	2	1	1	北海道
東北	15	12	11	6	1	東北
関東	11	11	8	5	3	北関東、新潟、長野
東京	30	15	14	3	3	東京、千葉、埼玉
東海	17	14	13	11	3	東海、静岡、北陸
近畿	20	12	12	11	1	近畿
中国	12	9	8	8	8	(略)
四国	10	5	5	5	1	四国
九州	15	12	12	9	2	九州、沖縄
合計	138	96	85	59	23	

出所) 花王株式会社社史編纂室(1993), p. 780より抜粋。

とする構造が形成されているが、その支店エリア内にある取引先はすべてその管轄とされていた。

こうして進められた広域販社体制であるが、その後、得意先であるチェーン・ストアが新規出店の広域化および本部機能の集中化を一層進展させることにより情報収集力を強化するなかで、花王の企画・提案力が相対的に低下してきた。このため、花王は1999年4月には全国8地区に分散していた広域販社8社は合併し、全国で1社となって「花王販売」が発足することとなった。

花王が販社を合併した最大の目的は、販社制度の強化である。そこでは、従来進めてきた販売活動について合併による効率化、諸機能の高度化・集中化、情報の共有化をより一層促進させることに加えて、合併で生じた管理部門等の余剰人員を営業の最前線に振り分けることで小売業への提案力を高めることも狙っている。

またこの度の合併では、販社制度の強化という目的に対して2つの側面に重点を当てている。第一は、花王本社と花王販売との関係・役割分担である。従来は、花王本社と販社の双方に営業部門があり、大きく戦略立案と戦術の立案・実施というように役割分担していたものが、花王の営業部機能を一本化した花王販売に移管し、花王本社から営業部門を無くしたのである。そのため、従来サプライ・チェーン・マネジメント（SCM）、エフィシエント・コンシューマー・レスポンス（ECR）や店頭技術、流通開発といった企画・開発機能までも花王販売に移管したのである²¹⁸。つまり、最終的に花王本社の営業部門から人員も含めて販売機能全てを移管することによって、花王販売という組織の中で花王本社・販社の人員が一緒になってマーケティング活動と営業活動を行うことで総合力を高めようとしたのである²¹⁹。

第二は、小売業へのサポート機能の強化である。「これからの販売活動に必要なのは、小売りとのコ・ワーキングだ」と花王・忌部副社長（当時）が語る²²⁰ように、花王と小売が共同作業で消費者の視点に立った魅力ある売り場づくりを目指し、共存共栄の関係を築こうとしている。そのためには、カテゴリーごとに販売企画を考えてその結果を検証し、小売に対して効果的な棚割提案のできるツールが欠かせないが、その中核となるのが「C o c k p i t（コックピット）²²¹」と呼ばれるマーケティング支援ツールである。その後、花王

²¹⁸ 『2020AM』1999年6月号, pp. 12-16。

²¹⁹ 『日経情報ストラテジー』2001年9月号, pp. 22-25。

²²⁰ 『日経情報ストラテジー』1999年4月号, pp. 20-38。

²²¹ コックピットは、小売から提供されたPOSデータを解析する「MDソリューション」と定

は小売店との関係を深めるために、2000年には「エリア情報システム（A I S）²²²」、2001年には「カテゴリー・プロフィット・マネジメント（C P M）²²³」、2002年には「コラボレーション・エクスチェンジ（C E X）²²⁴」と呼ばれる新たなシステムを開発している。特にこのC E Xに関して、花王販売はライオン・カネボウなどが参加する付加価値通信網（V A N）サービスを提供する「プラネット」の小売業向けのポータル・サイト「バイヤーズ・ネット」からも利用できるようにしている。これは、小売チェーン各社がポータル・サイトから花王販売にアクセスできるようにすることで、小売チェーンに対する仕入先のメーカーや販社と個別に接続する手間やコストを削減することを狙っている。

こうしたツールやシステムをストア・アドバイザー（S A）と呼ばれる花王販売の営業担当者が、現場の営業活動で展開するツールが「S Aノート」と呼ばれるノートパソコンである。S Aは、ホストコンピュータ上の新企画書システムやイントラネットから本部担当者が作成した四半期ごとの販売企画や週次の販売計画データ、棚割の画像データなどをS Aノートにダウンロードし、このデータを基に月次や週次の販売予測、売り場レイアウト表などを編集・作成するとともに、小売店の売り場担当者に販促計画の提案を実施している。このようにして、花王ではC o c k p i t（コックピット）に代表されるマーケティング支援ツールによって小売の仕入れ担当者と花王の本部担当者が、S Aノートによって小売の店舗担当者と花王のS Aおよび小売店の仕入れ担当者と店舗担当者が必要な情報を共有できる体制を図ろうとしているのである（図6-4）。

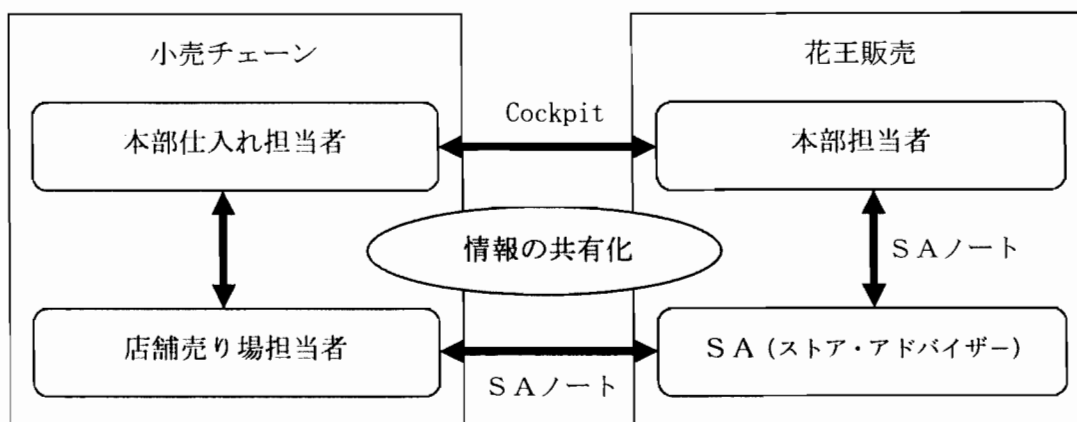
番商品の陳列位置や数量を決める「定番スキマテック」、新商品・季節商品ごとに販促手段や内容を企画する「プロモーション」からなる。

²²² 国勢調査、商業統計、チェーンストア年鑑、小売店のPOSデータ等の商権分析に役立つであろう様々な統計データから個々の取引店舗ごとに立地特性に応じた売り場作りや販売促進企画の提案を支援するツールである。

²²³ 小売店のPOSデータを利用し、小売店がいくらまで在庫を持てるかという在庫資金と、実際に商品を並べる陳列スペースという両方の制約がある中で、売上高や利益を最大化するためにはどの商品をどれだけ発注すれば良いかを計算するツールである。

²²⁴ デジタルカメラで撮影した売り場の写真インターネット上に掲載し、花王販売と小売チェーンの双方の担当者が写真を見ながら商品の品揃えや陳列方法、棚割などを確認し、意見交換するシステムである。従来、花王はグループ内のイントラネットで成功事例などを担当者同士で共有化してきたが、このシステムでは花王販売担当者が小売店の売り場担当者に提案した内容が正しく実践されているか、企画・提案したキャンペーンやプロモーションが売り場に反映されているか、といったことを関係者全員が確認し合うものとなっている。

図 6-4 情報共有化の概念図



出所) 『日経情報ストラテジー』 1999年4月号, pp. 20-38 より一部加筆修正。

3.3 TCR活動の展開とロジスティック・センターの設立

1986年5月に、花王本体では業務革新運動として「第一次TCR活動」に取り組んでいる。TCRは、当初トータル・コスト・リダクション (Total Cost Reduction、全社コスト低減) として発想したものであったが、後にトータル・クリエイティブ・レボリューション (Total Creative Revolution、全社的創造的革新) の意味を持つ運動として捉えられるようになった。その目的は、単にコスト低減にだけ注視するのではなく、仕事のやり方や仕組みそのものを改善していこうとするものであった。そこでは、担当ラインの部長クラスを中心に数名からなるプロジェクト・チームを結成し、16項目のプロジェクト²²⁵が進められた²²⁶。

例えば、「支店・工場直結システム」では、①品切れの完全防止 ②在庫水準の一ヶ月以

²²⁵ 16項目のプロジェクトとは、①製品保証システム ②建設・設備管理システム ③製造アロケーション ④委託・工場直結システム ⑤支店・工場直結システム ⑥物流包装システム ⑦化学品商流・物流システム ⑧化粧品業務新システム ⑨事務合理化システム ⑩販促業務システム ⑪福利・厚生管理システム ⑫ペーパーレスと会議のあり方 ⑬販促活動および販促費の効率化 ⑭物流拠点の船輸送 ⑮ソフトウェア開発 ⑯工場・原材料サプライヤー直結システム、となる。

²²⁶ 花王本体で実施されたTCR活動は、販売活動領域にも進められ「販社TCR」が取り組まれるようになった。そこでは、得意先からの代金支払形態を銀行振込に変更することによる営業担当者の代金回収作業のゼロ化運度に始まり、受発注業務も電話受注作業からEOS (Electric Ordering System 電子式補充発注システム) の採用促進、EDI (Electric Data Interchange 企業間オンライン・データ交換システム) 方式の採用、営業担当者の呼称を「ストア・アドバイザー (SA)」に変えることで販売型営業活動から提案型営業活動への転換を図る等の活動が実施された。

内への短縮 ③物流コストの低減 ④工場における生産管理の業務ラインへの統合、の 4 つの事項が掲げられ、より高い精度の販売計画に連動した生産と物流システムによる“ジャスト・イン・タイム”に向けたシステムの構築が進められたのである。また、支店・工場直結システムの構築と共に、物流拠点の見直しと中規模の物流拠点の統廃合が行われ「広域ロジスティック・センター」設立も構想されている。

このように、花王が物流合理化に積極的に取り組む背景には、次の 2 点が考えられる。第一は、小売業界における競争の激化と店舗におけるコスト削減の要求が厳しくなったことである。つまり、小売店では単品管理を行う中で、商品回転率の向上と店舗在庫圧縮に非常に関心を持つようになり、そのことによって多頻度小口配送を強く要求されるようになった。第二は、物流コスト削減の必要性である。花王では、工場から物流センターさらに小売店舗までの物流体制構築において、多頻度小口配送を要求する小売店からの発注に基づき、売れた商品を売れたときに売ただけ配送するジャスト・イン・タイム物流システムを構築する必要があった。しかし、現実には、販社が小売店や代行店の発注を本社へ取り次ぐことから、そのプロセスで過剰の流通在庫が発生したり、営業の楽観的な観測に基づいた販売見込から販社が過剰在庫を抱え込んでしまったり、といった事態を引き起こし、その結果、過剰在庫を一掃するための小売店への押し込み販売等が行われていたのである。

このような問題を解決するために、広域ロジスティック・センター (Logistic Center、LC) 構想²²⁷が持ち上がり、集約化を進め、合理化を行うこととなった。1986 年 4 月には最初のセンター²²⁸として、川崎市東扇島に業界最大規模の物流センターである「川崎ロジスティック・センター (川崎 LC)」が設立されたのである。続いて 1987 年 10 月には、埼玉県岩槻市に「岩槻ロジスティック・センター (岩槻 LC)」が設立され、東京南部・神奈川県は川崎 LC から、東京北部・千葉・埼玉・茨城・栃木・群馬の各県は岩槻 LC から製品が出荷されるようになった。この結果、これまで販社を含め 23 ヶ所でカバーされていた関

²²⁷ 花王が原材料の購入から商品の配送にいたる物流全体で組織的な対応を開始したのは、1981 年 3 月本社に物流対策本部を設置したことに始まる。そこでは、約 1 年間の議論をまとめ、「今後の物流対策の基本的な考え方」として 1982 年の 1 月の常務会に報告を上げている。その骨子は、①基本的な課題を花王全物流の総合的かつ効率的なロジスティック・システムを構築する ②コストダウン対策の立案・推進において、全国的な物流拠点の配置を構想し、少量多品種の配送等に効率的な方法を検討する、というものであった。

²²⁸ 全国物流センターとして、首都圏・近畿圏・九州地区に 3 つの拠点を設置するものであり、販社の供給領域を越えるセンターとして構想された。

東一円の物流は、2カ所の物流センターに集約されることとなった。

これらのロジスティック・センターでは、コンピュータ指示による、保管からピッキング、小分け、出庫までの自動化と24時間以内の配送が可能になっている²²⁹。また、ロジスティック・センターが設立されることによって、従来一体化していた商流と物流も分離することとなった。これは、地域の独立系小売店が全盛であった時期には、販社の営業担当者が商品の配送や返品の手引き、販売プロモーション・ツールを店頭で取り付け、大量陳列の応援等が頻繁に行われていたことから、商流と物流が一体化していることが非常に有効であった。しかし、チェーン・ストアが台頭し、情報システムが高度化すると共に、販売・物流においてそれぞれ専門性が要求されるようになると、物流と商流が一体化している意味が希薄化してしまった。こうして、営業活動においても標準化とシステム化が進展するに伴って、商流と物流は分離されるようになり、花王においてもロジスティック・センター設立によって両者は分離されるようになった。

また、ロジスティック・センターの設立によって、物流システムもセンター直送とターミナル経由に変更された。センター直送は、ロジスティック・センターから小売店へ直接配送するものである。ターミナル経由とは、従来の販社を物流拠点²³⁰として利用し、この拠点を經由して小売店や代行店に配送するものである（図6-5）²³¹。

さらに花王ではロジスティック・センターの設立に伴って、物流拠点の再編成を進めている。全体の拠点数の変更はないが、在庫を持つ全国44ヶ所の大型物流拠点を新たに建設するロジスティックス・センターを含めて20ヶ所程度に集約し、残りの拠点は中継機能だけを果たすターミナルに転換するのである。花王が物流拠点の再編成を行う目的は、大きく分けて2つある。一つは、流通在庫の圧縮である。欠品による販売機会損失を考えれば在庫に余裕を持たせれば良いのだが、それでは物流拠点に比例して在庫が増え、負担が増大することになる。それとは逆に、「複数に分散している在庫を集約し、少ない在庫で店頭欠品を防ぐ²³²」ことを目的としているのである。

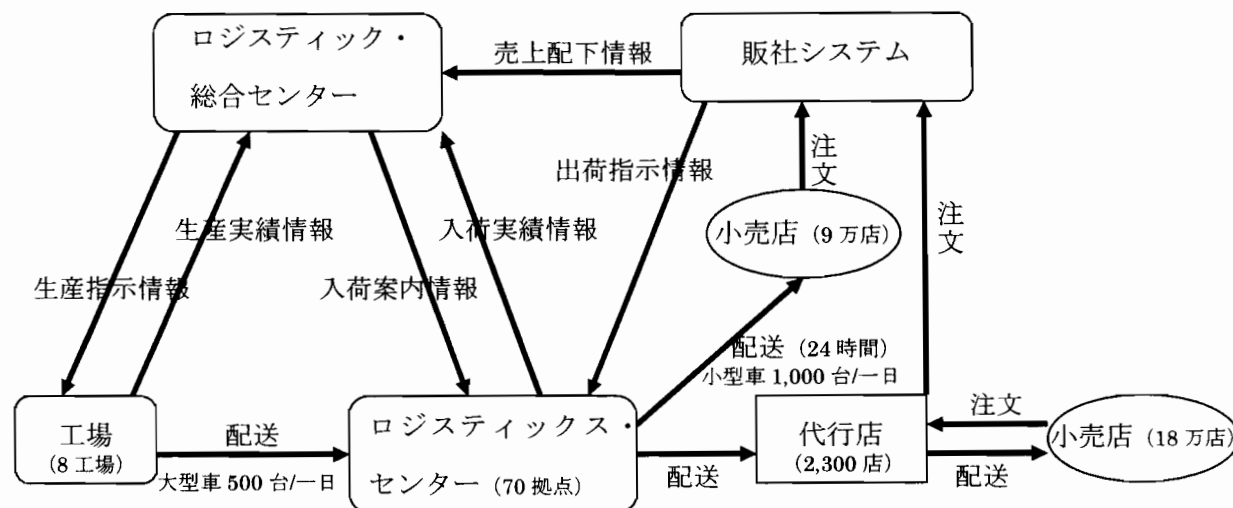
²²⁹ 『日経情報ストラテジー』1999年3月号, pp. 30-34。

²³⁰ 配送を行う拠点は70カ所であるが、在庫が可能な在庫拠点は60カ所以下となっている。（2000年10月末現在）

²³¹ 2000年10月現在の花王ロジスティック・ネットワークは図のようになる。取扱いは250ブランド、1,000アイテム、年間1億梱となり、物流拠点から小売店へ直接配送する物量と代行店を經由して小売店へ配送する物量の比率は90：10となる。

²³² 少ない在庫で欠品を無くすためには、販売予測の精度向上が不可欠であるが、花王では1997年からサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）プロジェクトが開始され、商品の販売予測システムの開発に着手している。

図 6-5 花王における家庭用品の物流と情報流



出所) 平坂敏夫 (1996) , p. 200、九州ロジスティックス講演会 (2001年10月23日博多都ホテル) 花王ロジスティックス部門供給グループ部長 大路延憲氏講演より一部加筆修正。

二つ目は、物流拠点における作業効率の向上である。複数の拠点でバラバラにピッキング作業をするよりも、1ヶ所でまとめて処理するほうが効率は高まることになる。作業者一人一人の生産性を向上させることによって物流コスト削減を目指している。ただし、単純に集約するだけでは生産拠点と小売店舗や流通センターとの距離が長くなり、逆に配送コストがかさむことになるため、在庫とピッキング等の物流機能を区分し、中継機能に絞った拠点を新設することで、機動性を失わずに在庫圧縮と効率化を実現しようとしているのである。

第4節 情報システムの展開

4.1 情報ネットワークの構築

花王は早くから情報の重要性に着目し、情報技術の進歩に合わせて情報を高度に活用した経営と業務改革を行ってきた代表的な企業であるといえる。実際に情報システムに対する投資は早くから始められており、1968年には企業内のオンライン・リアルタイム網を完成させている。そこでは、受注・出庫・在庫管理が行われていたが、1974年には公衆電話回線を用いた全国販社 110社のオフィスコンピュータとのデータ交換を開始し、オンライ

ン・データベースにT S S 233を採用して構築した。特にO Sシステムは販社のコンピュータ MELCOM-88 と、センターコンピュータ UNIVAC-1100/21 とがフロントエンドのPDP-11/10 を介して、公衆電話回線で結ばれた営業情報ネットワークを構築しており、またセンターコンピュータが工場の自動倉庫コンピュータと結ばれることにより生産入庫と出荷のオンライン処理を行っていた。また、このシステムによって物流では、販社のコンピュータから日々の売上報告から販社の商品別在庫状況を捉え、販売予定や配車スケジュールまでを考慮した最適積層指示を工場に送信し、出荷させていた。これによって、花王ではそれまで1,4ヶ月であった販社の在庫水準を1975年には1ヶ月水準にまで低下させている。

1986年には、「新販社システム」が構築されている。ここでは販社の集約化に伴ってIBMの超大型コンピュータ4台を全国の販社のホストコンピュータとして仙台・東京・大阪・福岡の4ヵ所に導入するとともに、各販社には端末機を導入している。このことによって全国のどこでも検索できる販売情報データベースを整備し、販売活動における情報提供と情報処理能力の向上を図った。

その後、1992年には全社的な情報システムの再構築が推進され、1995年10月にはその第一段階が完了した。この情報システムは、旧来の情報システムの問題点を洗い出した結果、①柔軟でフレキシブルであること²³⁴ ②ユーザー本位であること ③グローバルな対応ができること、といった3点の特質を持つことを基本方針として再構築された。

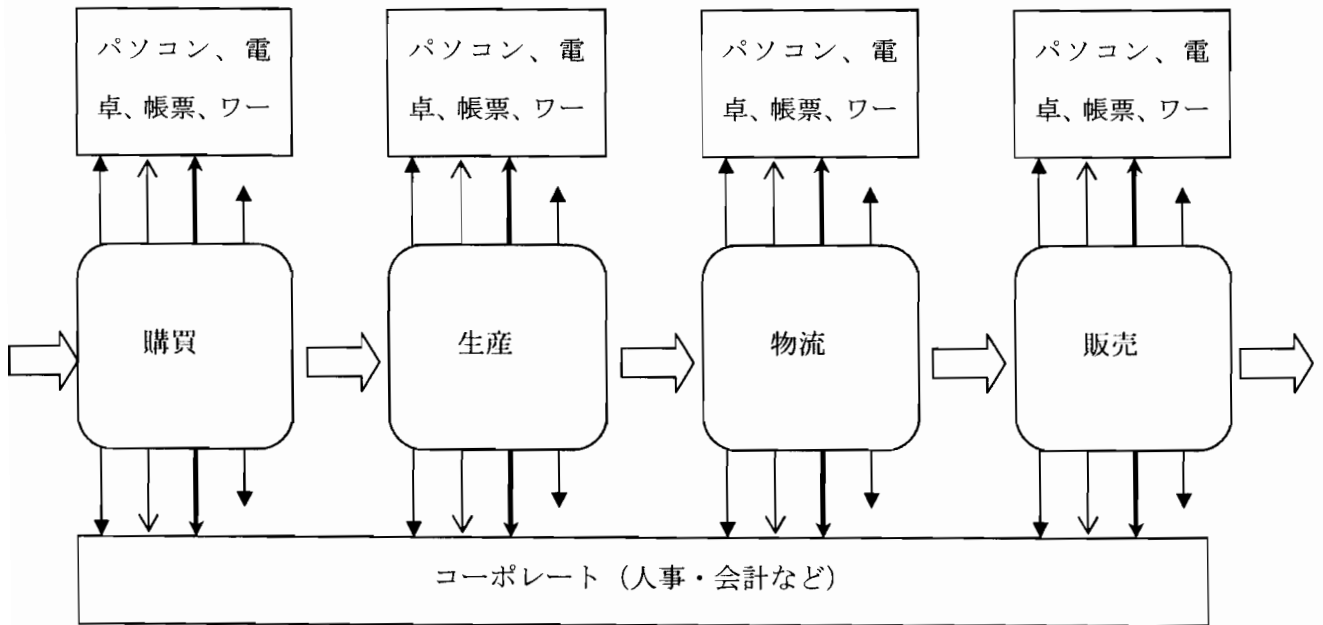
特に、新システムが旧システムと異なるのは、購買・生産・物流・販売と繋がる定型業務を処理するものを基幹系システムとし、非定型業務を処理するものをエンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）系システムとして分離されたことである（図6-6）。このように、新システムでは目的別に区分し、双方のシステムが相互補完的に機能するようにすることでシステム運営による効果と効率の達成が図られるようになっている。

²³³ この情報システムは、KAOLIS（KAO Logistic Information System）と呼ばれ、OAシステム、化学品オーダーエントリーシステム、販売管理、生産在庫管理、原材料仕入、予算、一般会計、固定資産管理、支払、実績全部原価計算、製品グループ別損益計算、人事管理、技術情報システム、科学技術計算などの14種類の業務を処理する総合システムであった。

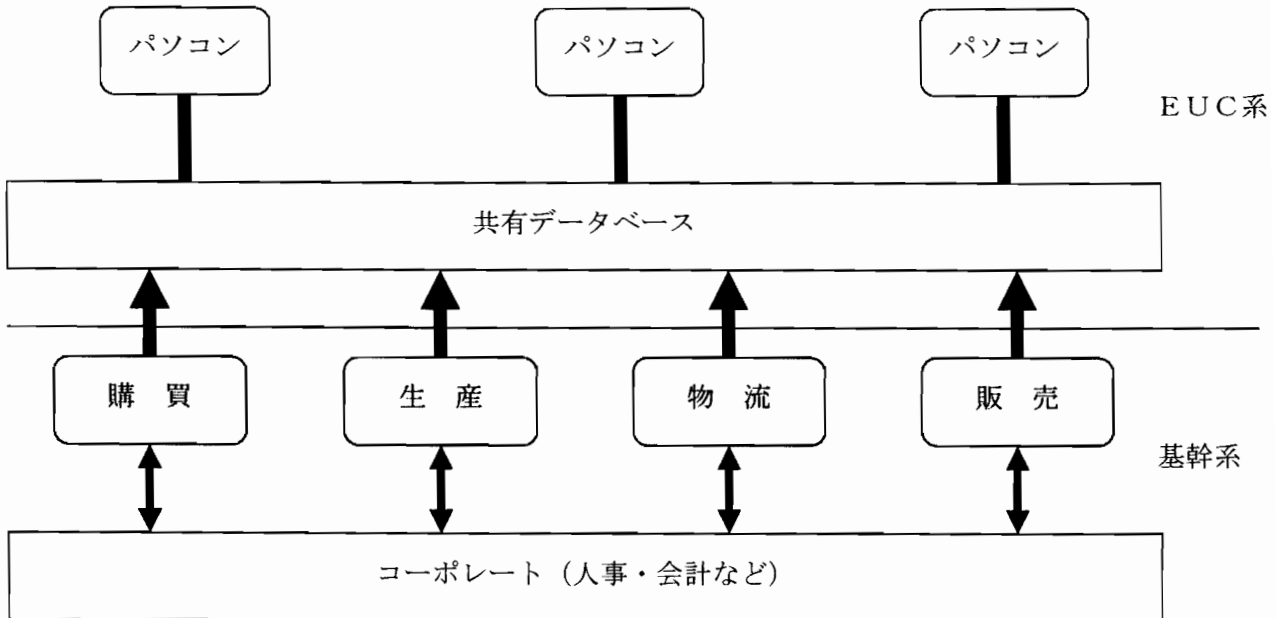
²³⁴ 柔軟でフレキシブルであることとは、ユーザーがデータを用途に応じて自由自在に加工できるシステムのことを示している。従来のデータベースでは、販売情報システムでは全国8ヵ所を対象とし、物流システムでは全国80ヵ所を対象とし、生産情報システムでは9工場ごとにシステムが稼動しており、そのそれぞれのシステムが一定の形に加工されてしまっていた。

図 6-6 旧システムと新システムの比較

●旧システム



●新システム



出所) 平坂敏夫 (1996) , pp. 22~23 より一部加筆修正。

まず、基幹系システムでは、ホストコンピュータの統一が行われた。従来のシステムは、

大型コンピュータに5つのベンダー²³⁵があり、各部門がそれぞれの判断でOA化を推進し、OA機器導入しながら一部修正を図ってきたことから部門間の情報共有化には障害があった。また、ホストコンピュータがマルチベンダーであるならば、当然端末機もマルチベンダーになることから、業務内容が異なればシステムから端末機まで変更する必要²³⁶になり、個々の業務で部分最適化が図られていても、全社的にみた全体最適化が図られていない状態であった。こうした状態を受けて、1996年3月にホストコンピュータは生産系情報の処理を行う生産情報システムとしてDECと人事・会計・購買・物流・販売・マーケティング・販売物流等のシステムを運営するIBMの2種類に統一された。

次にエンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）は、クライアント・サーバーシステムによって構成され、全社共有のデータベースのネットワークを構築することによって、社員全員が各人の端末からアクセスし、必要な生情報を自由に取り出して加工できるようにしたものである。

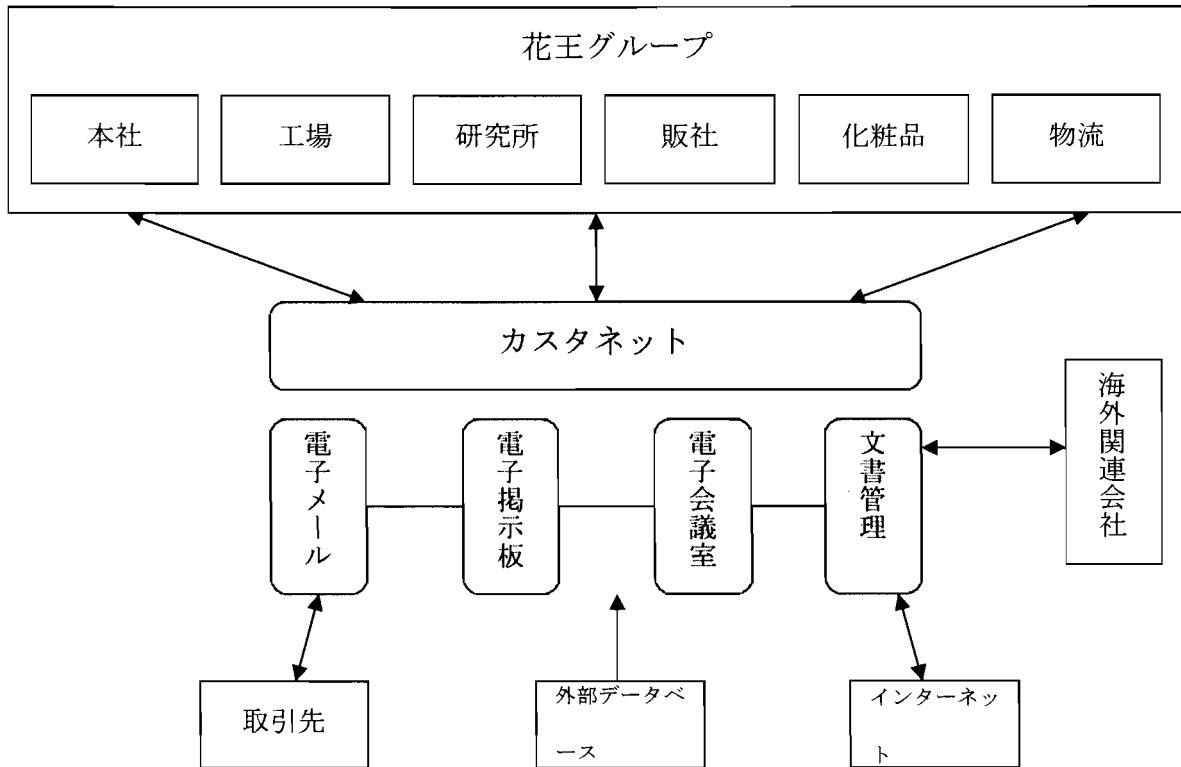
こうしたEUC系システムが構築された背景には、次に上げる2点が考えられる。一つは、従来の大型コンピュータによる基幹系システムで定型業務からたまにしか必要のない非定型業務までの全てを処理しようとするには無理があったのである。事実、定型フォーマットによる帳票などシステム開発部が加工した情報だけではホワイトカラーの生産性向上を期待することができなかった。次は、大手量販店が台頭し多頻度小口配送やジャスト・イン・タイム配送が求められ、それに対応すべく生産・物流・販売・マーケティングの各セクションの連携が求められるようになる中で、情報の共有化が急務になってきたことである。情報共有化が行われないと、部門間の断絶によって各部門での部分最適は行われても、花王全社による全体最適が行われず、非効率が発生することになるのである。

また、花王では、1990年に国内外の関係企業グループを含めた全事業所を結ぶ企業内パソコン通信「KASTANET」（カスタネット=KAo Super Talk NETwork）の構築に着手し、1993年1月からは情報システムの再構築に伴って新カスタネットとして稼動している（図6-7）。その後、1994年にはインターネット接続を行い、1995年には花王WWWサーバーを開設している。

²³⁵ 5つのベンダーとは、IBM、FACOM、UNISYS、ACOS、DECである。

²³⁶ 例えば、生産情報システムでは9つの工場で9つのシステムが稼動しており、販売情報システムは7つのシステムが稼動していた。

図 6-7 カスタネットの概要



出所) 平坂敏夫 (1996) , p . 115 より一部加筆修正。

4.2 情報システムの高度化

1986年5月に、花王は業務革新運動として「第一次TCR活動」に取り組み、その後第二次、第三次とプロジェクトが進行する中で、在庫と物流に関する問題にも取り組んでいる。特に、在庫水準の適正化と物流コスト削減の問題に関しては、生産・販売・物流が組織の枠を越えて連携するだけでなく、生産部門内においても各工場を一体化運営する必要があることから、1993年10月に生販関連部門とシステム部門による「生販一体化プロジェクト」が発足している。

このプロジェクトでは、在庫削減・欠品解消・物流コスト削減について検討されたが、特に在庫削減に関しては問題点として次の4点が上がった。第一は、販社との取引制度である。花王本社から販社への売上は、販社が小売店へ商品を納品したときに計上されることになっていた。つまり、商品在庫について小売店へ納品されるまで会計制度上花王本社の資産となっており、販社は形式的には無在庫になっていることから、販社はいくら在庫を持って負担にならない状況になっていた。また、花王では通常、販売量に応じて商品

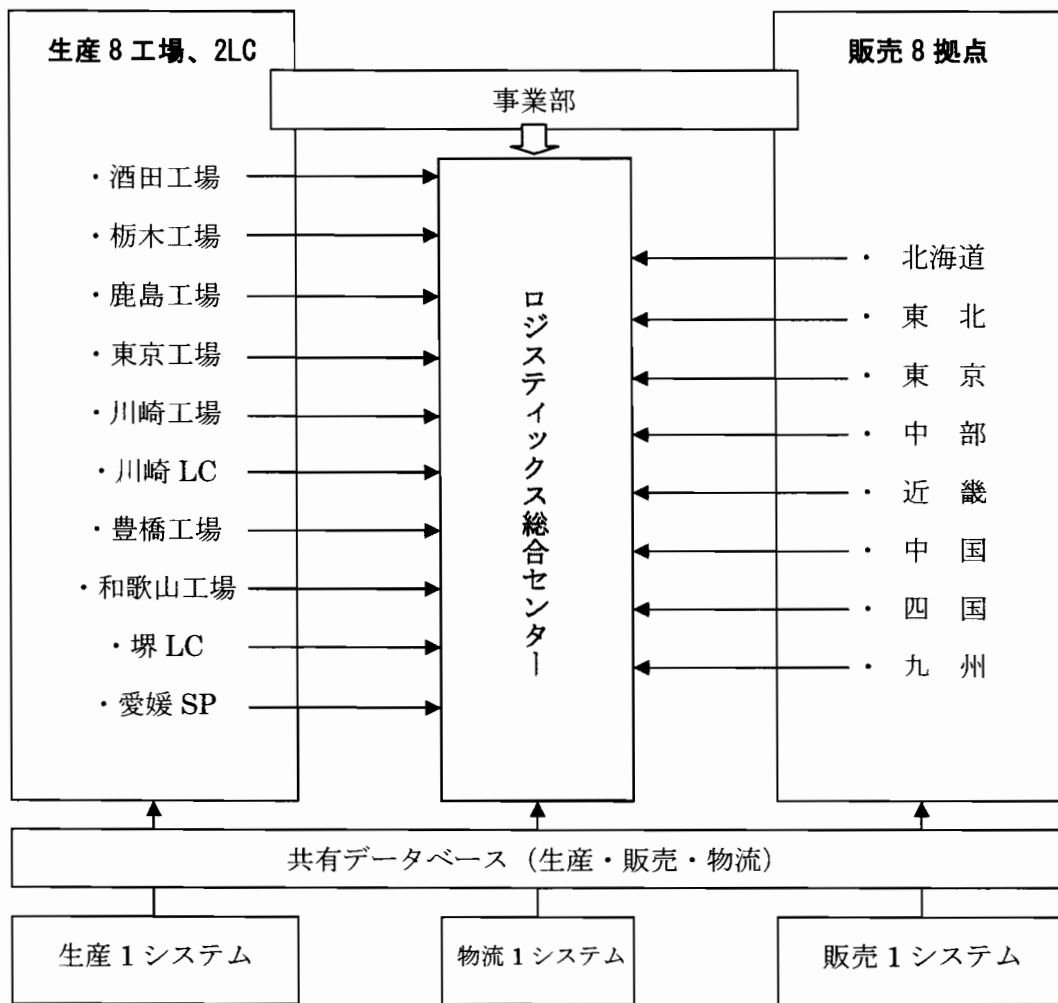
を自動的に供給するオンライン・サプライシステム（自動供給システム）によって在庫補充を行っていたが、これも緊急時には需給担当者が手動で発注できるようになっていたことから、各販社は欠品を起さぬように過剰在庫になっていたのである。第二は、各工場と全国に約 80 ヶ所あるロジスティック・センター（LC）との連携およびLC間の連携の問題である。各工場は自工場の在庫量に基づいて生産計画を作成していたことから、他工場やLCに在庫があるにも関わらず生産するという状況にあった。また、LC間でも需給担当者が商品によって必要在庫の確保を争いあう状況にあり、そのことによって、隣接するLCの間でも過剰在庫を持つセンターと欠品に陥るセンターが現れたのである。第三は、販売予測の精度の問題である。適正な生産・供給体制の構築には、販売予測の精度向上が不可欠であるが、実際に 600 以上にも及ぶアイテムについて各販社・LCが予測するのは不可能であった。従って、販売部門では、主要商品に関して予測を行うこととしたが、そのことがかえって販売部門販売予測は当たらないとの認識を生むこととなった²³⁷。第四は、新旧製品の切り替えの問題である。花王では、会良品やデザイン変更による商品の鮮度を保っていたが、プロダクト・ライフサイクルの短縮化もあって、改良の頻度が多くなることで新旧製品の切り替えによる過剰在庫が問題となっていた。

こうした問題を解決するために、プロジェクトでは各工場の一体化運営を図り、生産・販売・物流との一体化を図るためにロジスティックス総合センターを設置し、そこが中心となって生産と販売を連携させ、ひいては物流の効率化を図ろうとしたのである（図 6-8）。

ここでは、1 工場が単独で生産するのではなく、生産に余力がある、ないしは生産能力が足りない場合、どこの工場で生産するのが適正かを広域的に考え、グループ全体として融通・調整するシステムを構築している。また同様に、工場とLCにおいても全国のLCにおける在庫状況を把握した上で、生産計画を調整し、各LC間の在庫調整をコントロールしようとするものである。

²³⁷ 1997 年からサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）プロジェクトが開始され、商品の販売予測システムの開発に着手している。そこでは、共有データベースに基づいて、季節変動・通常変動・イベントによる変動という要因を含んだ時系列解析を行っている。その時系列解析によって逐次予測法を導入し、季節品の需要予測では 3 ヶ月先までで予測誤差が±5%、新製品では 1 週間先までで予測誤差±5%（1 ヶ月先までの予測誤差は±10%）を維持している。九州ロジスティックス講演会（2001 年 10 月 23 日博多都ホテル）花王ロジスティックス部門供給グループ部長 大路延憲氏講演より。

図 6-8 生販一体化の概念図



出所) 平坂敏夫 (1996) , p .146 より一部加筆修正。

花王が生産・在庫管理システムとともに取り組んだのは物流情報システムである。花王の物流に関する情報システムは、生産工場から LC までの工場物流システムと LC から各小売店までの販社物流システムの 2 つから構成されている。このうち工場物流を運営するのが供給システムであり、その目的は、①品切れを最小限に抑える ②在庫の適正化を図る ③輸送の効率を向上させる、という 3 点に集約される²³⁸。そこではロジスティック総合

²³⁸ 時系列解析による逐次予測法の導入によって積送の標準化を図り、欠品と在庫の削減を同時に実現した。同社の欠品率は 2000 年度実績で 0.055%であり、1997 年度と比較して約半分になっている。また、全商品の平均在庫は 0.6 ヶ月と同業であるジョンソンの 1.1%と比較しても約半分の水準になっている。工場における在庫回転数も向上し、2001 年度では 120 回転となり、業界平均の半分となっている。『日経ビジネス』1990 年 9 月 10 日号,p .20、『日経情報ストラテ

センターが中核となって、情報の一元化、生販一体化の管理運営を行っている。またそれに加えて新供給システムでは、受注から出荷までのリードタイムの短縮を行っている。従来のシステムでは、販社へ受注データが入ってから 24 時間以内に在庫引当を行い、それを確認してから出荷オーダーを送り、さらに 1 日の余裕を見込んで²³⁹出荷は翌日となっていた。それが新システムでは、翌日に出荷データを取り込み、出荷オーダーを計算して、翌日には出荷できるようになった。

物流拠点の LC から小売店までの配送は販社物流であり、これを運営するのが販社物流情報システムである。ここでは、EOS (Electric Ordering System) や SA ノートから送信されてくる発注データが東西 2 ヶ所の販社システムのホストコンピュータに蓄積され、配送店舗の地域別に全国の LC へ自動的に振り分けられ、LC では出荷指示に基づいて小売店舗の地域と配送時間帯別にバッチ編成をしてピッキング作業が行われる。

さらに、花王が重点的に取り組んだのが家庭品販売情報システムである。花王は 1963 年にそれまでの卸店に代わる販社制度を導入し、それを契機にコンピュータによる販売情報システムの確立を図っている。1972 年には販社にオフコンを導入し、花王本社と販社を結ぶ情報ネットワークを構築している。また、その頃からマーケティングのための専用システムである M I S (マーケティング・インテリジェント・システム) を開発し、消費者の購買行動などの情報分析を応用しながらマーケティング活動を行っていた。そうした中で家庭品販売情報システムに関しても、従来の拠点別・販社別運営から広域化・情報の一元化を進める再構築を図ったが、その大きなテーマとなったのはストア・アドバイザーが携帯するパソコン「SA ノート」²⁴⁰と E D I (Electric Data Interchange=電子データ交換) の取り組みである。

E D I の取り組みは、1992 年 10 月に大手小売業ジャスコ (現イオングループ) と共同開発に着手したのを始まりに、現在 50 社以上の小売との間で受発注情報だけでなく、法品・決済などの情報をネットワークでやり取りを行うようになっている²⁴¹。E D I とは、メーカーと小売店が販売実績や在庫情報をオンラインで交換し、共有化することによって自動的に商品の受発注業務を行うシステムである。そこには、発注・納品・代金請求・支払といった取引に付随する業務処理が全てペーパーレス化することができ、検品作業も不要とな

ジー』1999 年 9 月号, p.139、『日経ビジネス』2001 年 7 月 30 日号, pp.30-32。

²³⁹ 1 日の余裕を取っていたのは、配車の手配が手間のかかる作業であったことが理由である。

²⁴⁰ SA ノートへの取り組みを含む花王の営業変革に関しては、藤村和宏(1997b)が詳しい。

²⁴¹ 花王と取引先の受発注のうち E D I 取引は花王売上の 80%を超えている。

る²⁴²ことから、取引業務の効率化を図るだけでなく、双方で統一された商品マスター²⁴³をベースにオンラインで情報交換を図る²⁴⁴ことに狙いがある。さらに情報交換によって商品情報を共有化することによって、双方のノウハウを持ち寄ることで、最も効率的な棚割を即座にコンピュータのモニター上でシミュレーションできるようになっている。さらにEDIに取り組むメリットは、従来メーカー営業担当者と小売店バイヤーとの人間関係で受発注が増減するところがあったが、EDIによって人間関係以上に客観的な数字が重要となり、商談の透明性が上がってくるようになった。

第5節 花王システム物流の生成と展開

5.1 花王システム物流の概要

1996年6月に花王システム物流は、資本金1億円²⁴⁵で、花王の物流網に他社製品も同時に乗せるための企画・開発を目的に設立された(表6-3)。従来、花王の物流は、花王製品

表6-3 花王システム物流の売上高推移

単位：百万円

決算期	1999.3	2000.3	2001.3
花王システム物流売上高	1,430	3,000	5,847

出所) 帝国データバンク企業情報より筆者作成。

のみを専用車で各店舗まで届けることを原則としていたが、花王製品のみを運ぶロジスティックスから、他社製品も一緒に運ぶロジスティックスへと転換を図り、工場から売り場までのトータルな物流オペレーションのシステムを企画・開発するのである。そこでは、花王からの荷物の運搬を引き受け、手数料を当てにするような発想ではなく、流通業者から注文をもらって荷物を運ぶことから、花王販売も数あるベンダーの中の1社という位置付けになっている。

²⁴² ノー検品実現のためには、花王の納品が正確であるという信頼性が不可欠であるが、2000年度現在で同社の欠品率は0.055%となっている。

²⁴³ 商品マスターは、日本標準商品コード(JANコード)をベースに基本に設定されている。

²⁴⁴ 花王が小売店に提供する情報は、新製品・改良品、発売中止、キャンペーンに関するものであり、小売店から花王に提供される情報は、取引の決定・中止、企画内容、価格変更に関するものである。

²⁴⁵ そのうち6千万円を花王本社、4千万円を花王販社8社が出資している。

さらに、花王では物流に関するインフラとして全国に広がるロジスティックス・センターとターミナルを所有し、物流業務を行う子会社を持っているが、その中で花王システム物流は、配送業務の範囲を「センターから店舗までの配送」でなく、「各ベンダーを出てから、各店舗の売り場・棚・通路まで」とし、店舗に入って、売り場別にまで正確にきめ細かく仕分けた商品²⁴⁶を届けることを志向している。

現在、18社のチェーンストアの一括物流を担い、取扱商品も花王製品のほか、他社の家庭用品を含め、加工食品から飲料ゆあ米までも共同配送を受託し、2001年3月期の取扱高は1,200億円と、花王の家庭日用品出荷額の20%に相当する水準までになった。

花王システム物流がこの短期間に業績を大きく伸ばした要因に競合他社よりも「低いセンターフィー²⁴⁷」にあると考えられるが、それを実現させるために花王システム物流に見られる2つの特徴がある。第一は、チェーンストア各社に対して提案する形式が在庫を持たないトランスファー・センター（TC）となっている点である²⁴⁸。また、花王本社が全国に物流拠点を持っていることから、そこを通過する物量は年間5,500億円²⁴⁹となり、競合他社のパルタック、ダイカ、中央物産の売上高合計よりも大きく、スケールメリットを生かすことができる。第二に、各センター内におけるマテハン等の設備に関しても、花王の設備を共用できる点がある。新たに専用拠点を構えるのではなく、花王のセンター内にスペースを設け、共同配送センターを立ち上げることも可能である。こうした花王の物流インフラとネットワークを最大限に生かすことでセンターフィーを低く抑えることが可能になるのである。

また、最近では花王は物流センターの設計コンセプトを大きく転換し始めている。従来は「自動化・機械化」を追求してきたが、「柔軟性・シンプル」を重視した設計に変更してきているのである。これは、今後さらに進展するであろう共同配送を睨んでのものである。

²⁴⁶ 花王システム物流では、商品を小売側が望むカテゴリー別にまで細かく仕分けして配送を行う。そのため、店舗では自社のカテゴリーに合わせて商品を仕分けし直したり、担当者が売り場をあちこちに移動しながら陳列する必要がなくなる。

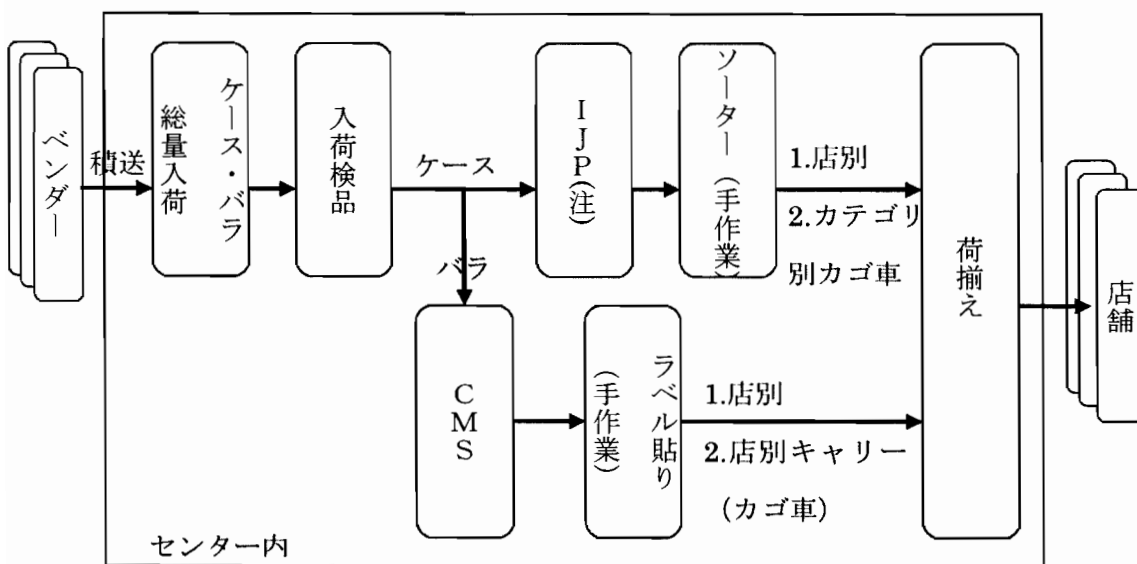
²⁴⁷ イトーヨーカ堂に対するセンターフィーは2.4%となっており、他のチェーンであっても提案のほとんどが2%台となっており、競合他社の5~7%と比較すると非常に低いことが分かる。

²⁴⁸ 花王が提案するTC型センターも、その内容によって3つに区分することができる。一つは、カテゴリー仕分型であり、R I O S（ランダム・インプット・アウトプット・システム）と呼ばれるケース単位の自動倉庫とピース・ソーターを組み合わせたシステムで詳細なカテゴリー納品を可能にする。二つ目は、ダイレクト検品・仕分型と呼び、詳細な仕分けを必要としないドラッグ・ストアに提案している。三つ目は、T/C型で店別に仕分けされ、納品された荷物を一括して配送することができる。

²⁴⁹ 花王販売の物量に共同配送の物量を加えた実績である。

特に、物流サービス水準の決定権が小売側に移り、共同配送を志向するようになれば他社の規格の異なった商品も同時に取扱わなければならない、今までのように自社規格に合わせた徹底した自動化・機械化はむしろ拠点内の作業の柔軟性を奪うことになると考え、こうした状況に対応するために、花王では新しい仕分けシステムとして「カート・マネジメント・システム (CMS)」を導入した (図 6-9)。

図 6-9 共同配送センターフロー概念図



(注) I J P…インク・ジェット・プリンター

出所)『流通設計』2000年1月号,p.66を一部加筆修正。

こうした取り組みに関して、現在、北海道地区のイトーヨーカ堂とマックス・バリュエの一括物流を行っている石狩物流センターを事例に説明する。石狩センターは、敷地面積 44,268 m²、建築面積 19,156 m²であり、保管能力は約 18 万ケースを誇る大規模物流センターである。しかし、総投資額は 25 億円と他の花王の基幹センターに比較して半分近くに抑えられている。特にマテハン設備に対する投資額は小さく、総額で 7~8 億円程度である。

実際に、石狩センターにはパレット用の自動倉庫や自動仕分け機といった高額な機械はなく、導入されたものと言えば、折畳式コンテナや組み立て機、フォークリフト、デジタル・ピッキングと花王が開発した R I O S だけである。全ての機械が容易に拡張できる上に、倉庫内のレイアウトを自由に変更できるように配慮されている。さらに、石狩センタ

一の作業は、人手による処理を中心に設計されており、保管形態も従来の自動倉庫の利用から、平置きとラックを併用している。

また、石狩センターのイトーヨーカ堂の共同配送用スペースには、数多くの折畳式コンテナが並べられ、ここにカートを用いた仕分けシステム「カート・マネジメント・システム（CMS）」が導入されている。CMSでは、ピースで出荷される商品が一旦検品台で開封され、一品づつ取り出してJANコードをスキャンする。次に、検品台の横に置かれた計測器で商品の重量データを作成し、この時点で情報システム上においてJANコードと商品重量を結びつける。これ以降、JANコードをスキャンすれば、重量データが表示される仕組みになっているのである。この方式は、入荷作業がそのままマスター登録作業になっているため、一工程分の作業を減らすことができるとともに、作業者にとってはこれまでの検品作業と同じ手順でマスター登録できることから、マスター登録・作成時におけるミスの軽減に貢献している。さらに、あらかじめ商品マスターに重量を登録する方法では、データ・ベースを構築しても、そのマスターの維持・メンテナンスにかかる作業負担が重く、不備も発生しやすいことが、その都度必要に応じて入力する方法を選択した理由でもある。加えて、ピッキングは「ばら撒き方式」を採用し、作業者がカートを押しながらエリアを移動して、納品用の折畳式コンテナに1アイテムごと導入していく方式を採用した。正しく数量を投入したかどうかは、台車に重さを量る機能を備えているので、重量でチェックができるようになっている。このようにCMSの仕組みは非常にシンプルで、作業は人間が中心に行うようになっているが、それでも納品精度は10万分の1を維持できている。

花王システム物流では、自ら共同配送に注力しながら、小売側との共同配送に関する契約の中で、小売店側から何時契約を打ち切られるか、何時新しい契約が始まるか分からないというリスクを負っていることから、このリスクに対応しつつ、従来の納品制度を維持するための物流システムを構築しているのである。

5.2 花王システム物流設立の背景

花王システム物流設立の背景には、小売店側の状況が大きく変化したことがあげられる。チェーン展開をする大手量販店は、合理化のために自社あるいは契約する配送センターに商品を一旦まとめ、そこから各店舗に一括して届けるシステムを採用し始めている。当然、メーカーやベンダーに対しては同センターまでの「センター配送」を要求し始めた。

そうした動きに対して、花王は、従来から原材料の調達から生産、販社を経て店舗への個店配送までのマテリアルフローを完璧ともいえる「垂直統合」化した独自のシステムを構築し、企業戦略上の強みとしてきた。しかし、その完成度の高いシステムであるがために、各店舗に自社製品だけを届ける花王の独自システムは必ずしも小売店側の求める方向と一致せず、小売店側から歓迎されなくなってきたのである²⁵⁰。また、それと同時に、花王は1970年代頃から販社制度、工場・物流拠点および情報システムに対して投資し、合理化・効率化を図ることで毎年数十億円単位のコスト削減に結び付けてきた。しかし、それも今日のように日用品市場の市場規模が伸び悩み、価格低下の傾向が止まらなければ、そうした制度やシステムの維持が難しくなる状況にあった。

このような状況に対して、花王は今まで培ってきた物流のインフラノウハウを活用しながら、他社商品も取扱うことで小売店側のニーズに応えようと、1996年6月に別会社として花王システム物流を設立した。そこでは、共同配送による物流効率化を図ろうとする小売業側のニーズに対して、他社製品も同時に運ぶことによって小売店側と共同でシステムの構築・運用に取り組み、花王の持つ物流網が有効活用できる個店配送制度を維持しようとしているのである。また、物流拠点においても、人件費をこれ以上引き下げることはかなわない中で、センターの効率を高めるには設備の稼働率を引き上げる他ないが、花王製品だけでは不十分で、共同配送はそれを補う意味を含んでいる²⁵¹。

さらに、花王の動きとは関係なく、コンビニエンス・ストアや大手量販店の全国展開に合わせた卸・物流の統合、共同配送の動きが広がってきており、小売店側が運営する配送センターに納品する場合、相応のセンターフィー²⁵²を取られることになる。そうした中で、花王は花王システム物流による共同配送と売り場・通路までも範囲に入れたピッキングとカテゴリ配送等のリテール・サポートが小売店側に対する交渉の際のパワーであり競争優位となると考えている。また、中長期的に見れば今後大型量販店、コンビニエンス・ストアからリージョナル・チェーンと呼ばれる地域型の量販店・小売店まで広がる可能性の高い共同配送の機能を拡充することによって、従来の販社制度や物流システムによって築いてきた小売店側と取引関係やダイレクトに収集できる消費者の購買行動情報の維持を考

²⁵⁰ 花王の自社物流は、店舗までの配送経費は圧縮することができるが、店着時間は花王側と調整が必要となり、小売店舗では花王製品の受け入れのために店舗作業シフトが二重になることから、大手量販店に限らずスーパー各社からは花王の自社物流に対してコスト面での不満があった。

²⁵¹ 石原武政・池尾恭一・佐藤善信(1989),pp.218-221。

²⁵² 通常、センターフィーは総取引額の5~7%となる。

えている²⁵³。

5.3 花王システム物流とイトーヨーカ堂の連携

花王は、販社やロジスティックス部門を自社化する垂直統合によって流通支配力を強めてきた日用品製造業の代表企業であり、それに対してイトーヨーカ堂は、情報システムの強化とドミナント戦略による効率化を推し進めてきた流通業を代表する企業である。特に、花王とイトーヨーカ堂の2社は、メーカーと流通という立場の違いこそあれ、共通点が多く見られる。例えば、競合他社の動向よりも自ら掲げた理想に向かって邁進する企業姿勢や日本企業の中では非常に早くから流通最適化を志向していた点、さらにはその流通最適化を捉えるに当たって共に物流を数字で捉え、理詰めで効率化を進めてきた点などである。こうして業界を代表する2社は、1980年代までそれぞれが流通最適化を試みてきた。

しかし、メーカーと流通という立場の違いが、流通最適化を現実化していく上で取った方向を大きく変えることとなった。つまり、イトーヨーカ堂がエリア別に物流を一ヶ所に集約する窓口問屋制を採用することで、各メーカーは次々とセンター配送へ切り替えていった一方で、花王だけは系列の販社とロジスティックス企業を使った自社配送が効率的であるとして譲ることはなかったのである。しかし、それらは事実上、自社にとって都合の良いシステム作りにしか過ぎないものであったため、強い流通支配力を持つメーカーに、急成長した大手小売チェーンが挑む、という対立の構図が避けられない状況にあった。

1991年になって、この2社間の関係に大きな転機を迎えることとなる。セブン・イレブンの日用品の一括物流である。1984年に日用品の一括物流に着手したセブン・イレブンは納品車両の集約化を進め、1980年代末には花王だけが1社単独の店舗納品を行っていた。その後、セブン・イレブンからの花王に対する共同配送への参加要請に対して、1991年に花王は要求²⁵⁴を受け入れ、自社単独の店舗配送を改めて、共同配送センターへの納品に切り替えたのである。

周知のようにセブン・イレブンの物流体制は、イトーヨーカ堂の物流体制にとっても模

²⁵³ このことに関して、後藤卓也社長は「自分でセンターを持つから小売との交渉力を持てる。今後、小売のセンターへの納品が主流になるか、それともメーカーが手がけるのかで、サービス競争が始まる。我社はこれまでのインフラやノウハウを捨てるわけには行かない」と述べている。『日経産業新聞』2000年1月7日付。

²⁵⁴ 当時の花王関係者によれば「1990年頃からセブン・イレブンの花王に対する共同配送への参加要請は厳しくなり、やり方はさておき、理論的には正しかったため、我々としても反論しづらかった。」と述べている。『流通設計』1999年12月号。

範になっている。特に、1990年代初頭からイトーヨーカ堂はセブン・イレブン流の物流効率化に本腰を入れ始め、衣料・加工食品などの分野で窓口問屋制を強化し、エリア単位で納品業者を一本化した。日用品分野でも1994年に窓口問屋制を導入し、花王を除く日用品の店舗納品を全て一元化した。当然ながら、花王の単独納品は、イトーヨーカ堂にとって店舗側の受け入れ作業が花王とその他日用品を別々に扱うために二度手間になり、明らかに非効率でとなっていた。しかし、花王にとっても物流を自社で行うことによる競争優位を手放すわけにはいかず、加えて投資してきた物流インフラの稼働率を上げる必要があったのである。こうした状況の中から見出された解決策が花王による一括物流の実現で、1996年6月に一括物流を専門に扱う花王システム物流が設立された²⁵⁵。

1997年6月に花王横浜センターが稼働した。横浜センターは、洗剤・日用品や化粧品など2,000品目の店別の仕分け作業と配送を担当²⁵⁶するスルー型センターであり、神奈川県内のイトーヨーカ堂34店舗をカバーする物流拠点となる。この横浜センターは、当初イトーヨーカ堂専用のセンターとして設立されたが、センターそのものは午後から夜の9時頃までしか稼働していない²⁵⁷。実際、イトーヨーカ堂にしてみれば、ローコスト・オペレーションを実現するために空いた時間を別のチェーンのために活用することを奨励しており、その意味では横浜センターを含め、花王システム物流が今後取り組む共同配送センターはオープン化される方向にある。

こうした横浜センターを商品と情報のフローの観点から見れば図6-10のようになる。店舗からの発注データはまず本部を通じて野村総研が基幹となるデータベースに送られる。次に取引先ごとに分けて、それぞれの間屋に発注されることになる。通常であれば、この各間屋へ送付される発注内容は店別になっており、店ごとの仕分けは間屋側の作業となっ

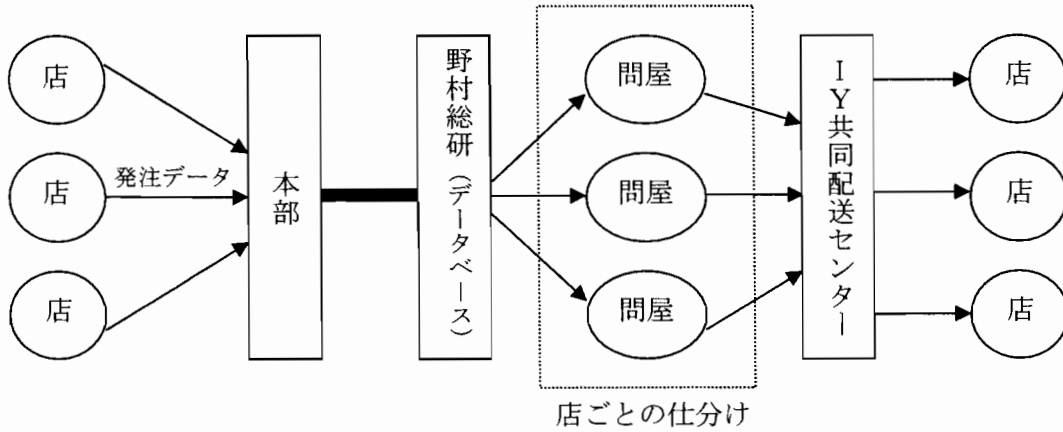
²⁵⁵ イトーヨーカ堂は、花王システム物流に一括物流を任せるに当たって、3つの条件を出している。第一は納品単位をイトーヨーカ堂の単位に合わせることで、第二は商流には全く触れないこと、第三はローコストを実現するために他のチェーンとの共用センターを認める、というものであった。

²⁵⁶ 従来のイトーヨーカ堂における日用品の物流体制は、取引先卸が商品を仕分けした上でイトーヨーカ堂の専用物流センターへ納品する方式を取っていたが、花王システム物流への委託後は、取引先卸は仕分けをせずに物流センターへ納品し、花王システム物流が店舗別に仕分けして配送するシステムとなる。

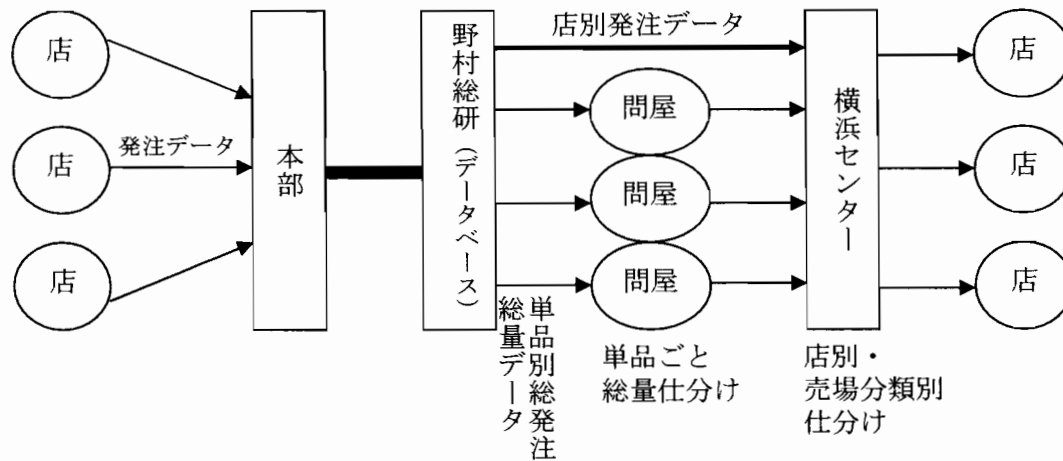
²⁵⁷ 発注から納品までを時間的な経緯で見ると、店が月曜の夜までに注文をだすとすると、そのデータが火曜日の朝には各間屋に行くことになる。間屋はその発注に基いて自分の倉庫から商品を出し、火曜日の昼から午後5時の間に花王センターに納品することになる。花王センターでは荷受を行い、午後5時から店ごとに仕分けを開始する。通常であれば夜の9時から10時までには仕分けを終了し、その仕分けられた商品を翌朝一番に店舗へ届けることとなる。そのため、発注から納品までのリードタイムは2日となる。

図 6-10 横浜センター商品・情報フロー概念図

●通常のデータと商品フロー



●横浜センターのデータと商品フロー



出所) 『2020AM』1997年9月号, pp. 82-83 より筆者加筆修正

ていた。しかし、横浜センターで取扱われる商品に限っては、各問屋からは単品ごとの総量による納品を受け、センター内で店ごとの仕分けを行うようにしている。さらに、売場別の仕分けをすることによって、店での仕分け作業の軽減とイトーヨーカ堂自体の単品管理体制の強化を実現している。現在、イトーヨーカ堂の日用雑貨分野の共同配送センターは、横浜、千葉、埼玉、札幌の4ヶ所になる。このうち3ヶ所の運営を花王システム物流が担い、埼玉だけは中央物産が運営を担っている。

このように店舗を含むチェーン・オペレーションの効率化を図ろうとするイトーヨーカ

堂とロジスティクス部門の効率化に取り組む花王によって始まり、展開を見せる花王システム物流であるが、全てが順調に推移しているわけではない。特に、花王システム物流によるチェーン量販店との共同配送システムでは、イトーヨーカ堂との取り組み以降、横浜地区を拠点に45店舗を展開する中堅スーパー富士シティオや滋賀県を中心に85店舗を展開する平和堂等を始め取り組み企業は増えてはいるが、全国チェーンとして展開している企業は未だイトーヨーカ堂しかなく、各地域のリージョナル・スーパーやドラッグストアなどが中心となっている。こうした状況に陥った理由としては、次の2つが考えられる。一つは、全国展開する大手量販店は独自のオペレーションがすでに構築されており、改めて花王システム物流が入る余地が少ないことがある。二つは、従来強みと言われてきた「花王」というメーカー色に対する評価である。実際に、卸に一括物流を委託している大手量販店では、「花王システム物流に任せることによって店舗の日用雑貨の販売情報がすべて花王に分かってしまうのではないかと、という疑念を花王以外のメーカーが払拭しきれないことに配慮した」と述べている。

この販売情報の取り扱いに関しては、花王がイトーヨーカ堂との共同配送を手がけることになった当初から問題になっていた。特に、プロクター・アンド・ギャンブル社（P&G）は、販売情報の漏洩や情報セキュリティ問題と花王システム物流の共同配送システムが花王の流通支配に繋がるのではないかと、という懸念から独占禁止法に触れる疑いがあるとして、公正取引委員会に異議を申し立てている。

結果的には、P&G製品も共同配送に乗ることとなったが、そこに至るまでにP&Gとイトーヨーカ堂の実務者レベルの交渉により、イトーヨーカ堂側は、①毎日の発注データは蓄積せず、消去する ②仕入れ価格に関しては表示しないようにする ③花王本社のホストコンピュータとは接続しないようにする ④配送に関するデータが打ち出されるセンター内のコンピュータ室には花王社員が自由に出入りできないようにする ⑤花王システム物流といえども特別な許可を持つ者しか納品データを閲覧できないようにするといった情報漏洩に対する防衛策を取り決めることとなった。ただ、これによって各メーカーの疑念が払拭できたわけではなく、各社とも卸と小売側が取り決めたことに対して静観している²⁵⁸が、その中でもプラネット²⁵⁹への加入や資本参加による花王システム物流とは異なっ

²⁵⁸ 商取引において取引先の卸が自社製品をどこへ売ろうとメーカーは制約することができないことと、各メーカーにおいても共同配送や一括物流の必要性は認識できていたことが静観させることとなった。

²⁵⁹ プラネットは、1985年8月にライオン、ユニ・チャーム、資生堂、サンスター、クレシア、

た方策を構築しようとしている。

5.4 ロジスティックスの展開

花王は、販社を設立して以来、積極的な流通システムの変革と自己完結的ともいえる垂直統合システムを構築し、それが花王の競争優位の源泉になっていたといえる。そして、その垂直統合システムを代表するものが、ディストリビューション・センターやロジスティックス・センターといわれる物流拠点を中心として構築されたロジスティックス・システムである。

花王は、そのロジスティックス・システムに対する考え方を大きく転換してきた。イトーヨーカ堂との共同配送が始まる前から、長らく自動化一辺倒だった物流拠点の効率化への考え方から人手の依存率を高め、仕分けロボットや情報処理技術と人間が持つ柔軟性とのミックスした柔軟なシステムへと方針を転換したのである。

花王のロジスティックスにおける転換を区分すれば、3段階に分けることができる(図6-11)。第1段階は、花王が物流の自動化を追及し、世界初のピッキングロボットを導入したロジスティックス・センターの稼働までを捉えることができる。第2段階は現在の状況への過渡期とも捉えることができ、投資規模を抑えマン・マシンによる効率化を重視した時期である²⁶⁰。そして第3段階は、花王が独自戦略から共同配送へと転換していった現在を示している。1997年の横浜センターがその転換点となると考えられるが、横浜センターが共同配送事業のテストケース的な意味合いが強かった。その後、花王は全国に共同配送センターを設立しているが、その基本戦略となるのが「エリア対応型共同配送センター」である。エリア対応型共同配送センターでは、イトーヨーカ堂だけでなく、エリア内の小売チェーンの物流を全て担えるようにカテゴリー仕分け型、ダイレクト検品・仕分け型、TC型の3つのフローに対応できるように設計にすることでエリア内にある小売業の誰もが使うことのできる拠点とすることを基本コンセプトとし、理論的には工場と小売店舗

エステー化学、ジョンソン、牛乳石鹸共進社の日用雑貨主要8社とVAN会社のインテックによって設立された。同社では、メーカー・卸・小売間の受注から決済までのEDI(電子データ交換)ネットワークを運営し、1989年にはメーカーと卸間の共同物流サービスとしてプラネット物流を設立している。2001年1月現在で約300社のメーカーと340社の卸・小売業が参加し、取引先データベースには30万店の販売店が登録されている。

²⁶⁰ このことについて花王の松本取締役は、「センター機能をいくら高度化しても、物流は付加価値を生まない、という当たり前のことを再認識した結果だ。従来の自動化を追求するやり方では、変化への対応も難しい。他の業態なら良かったかも知れないが、日用品分野では上手く機能しなかった。」と述べている。『流通設計』1999年12月号, pp. 40-44。

の間に中間物流拠点を設けることでサプライチェーン全体の物流コストを最小化することを考えている。

図 6-11 花王ロジスティックス・センター（LC）のコンセプト推移

共配事業化		コスト競争力強化（投資額、運営コスト低廉化）		物流品質向上	
	新 LC（共配型）	分散型 LC	分散型 LC	完結型 LC	完結型 LC
戦 略	物流事業化	花王単独	花王単独	花王単独	花王単独
商 品	5000～2 万アイテム 常温帯	1,000 アイテム 常温帯	1,000 アイテム 常温帯	1,000 アイテム 常温帯	1,000 アイテム 常温帯
在 庫	LC とターミナルに分散	LC とターミナルに分散	LC とターミナルに分散	LC に集結	LC に集結
作 業	逐次作業 ピッキングの効率が最優 先で、その後店の順番に 荷揃えする。	逐次作業	逐次作業	逐次作業 配送ルートを決めてから 店の順番でピッキングを 行う。	逐次作業 配送ルートを決めてから 店の順番でピッキングを 行う。
品 質	ピース・ピッキングミス 1/10 万	1/1 万	1/1 万	1/1 万	1/1 万
設 備	マン、マシンによる効率 R I O S ピース・ピッキング間口 フリー	マン、マシンによる効率 R I O S ピース・ピッキング間口 固定	マン、マシンによる効率 R I O S ピース・ピッキング間口 固定	自動化 ピース・ピッキング間口固 定	自動化 ピース・ピッキング間口固 定
投資額	小	小	小	大	大

新 ←————— 旧

出所)『流通設計』1999年12月号,p.42より筆者加筆修正。

第 6 節 クローズド・システムからオープン・システムへの転換

花王は、販社を設立した後、終始一貫して自己完結型ともいえる流通システムを構築してきた。しかし、1996年6月の花王システム物流の設立は、流通システムのロジスティックス部門だけではあるが、花王の従来のクローズド・システムが、オープン・システムへ大きく転換されたことを意味している。花王システム物流は、事業内容として物流に関わ

る企画・開発等を行っているが、そこでは共同物流による一括配送システムが構築されたのである。そこでは、花王は販社設立以来構築されてきたロジスティックス・システムを同業他社の日用品メーカーだけでなく、食品等の異業種にも開放し、一括配送システムへの参加を募ることによって参加メーカーの商品を花王システム物流が運営するロジスティックス・センターへ集め、専用の車両に商品を混載して量販店の地域物流センターや店舗へ一括配送することとなったのである。つまり、卸店には帳合は残すが、商品は卸を通さず各参加メーカーから直接花王システム物流の物流センターへ納品してもらい、小売店舗へ配送するシステムを構築したのである。

さらに、ロジスティックス・システムと並んでオープン化が図られたものに情報システムがある。花王は、花王システム物流が設立された1996年の7月に共同物流、日用品業界の共同VAN（付加価値通信網）「プラネット」への加盟を表明し、プラネットを通じてEDIのパッケージソフトの外販が始められたのである。

本来、日用品業界にあって独自の流通システムを構築し、花王一販社一小売店舗に独自のネットワーク・システムを持っていた花王に対して、全ての商品を卸店経由で販売するメーカーが参加するプラネットとの関係では「花王販社対卸店」という構造があり、それを支える花王ネットワークとプラネットのネットワークという対立構造があると考えられていた。従って、花王がプラネットへの参加を申し入れた際には、競合メーカーなどからは「そもそもプラネットは、花王ネットワークに対抗するために作られたのではないか、入れるべきではない」との反対意見が多くでた。

しかし、その一方で花王が競合関係にあるプラネットに参加を表した背景には、3つの理由が考えられる。一つは、花王が契約する代行店と呼ばれる卸店である。花王では、販社が回りきれない小売店舗については代行店と呼ばれる卸店に販売を委託している。このような代行店は、花王の流通システム内では二次店扱いとなっているが、実は大手卸店も数多くあり、かれらは花王商品のみを扱っているわけではない。また、そうした代行店は全てプラネット接続卸店であるため、花王とプラネットの情報システムを別々に接続し、端末機も両方を揃えることで両者を使い分けながら受発注業務を行っていたのであり、非効率が発生していたのである。二つは、共同物流やEDI標準化を進展させるには、情報システムが一元化されている必要があり、その意味で代行店において2つのシステムが並列にある現状では非効率が発生していたといえるのである。三つは、花王は代行店に端末を設置していたが、いずれ陳腐化し置き換えをしなければならない時期を迎えるに当たって

設備投資が必要となる場所であったが、プラネットに加入することによって投資を回避することができたといえる²⁶¹。

こうした背景を鑑みれば、花王がプラネットへ参加することによって一部には「花王がプラネットの軍門に下った」ということも言われていたが、花王の立場から見れば、販社を除く代行店の流通チャネル部分で合理的なシステム選択を行っただけであると見ることができる。

第7節 おわりに

花王の流通システムにおける変化を経時的に見れば、外部環境の変化に適応する形で自ら変革を繰り返してきたことが分かる。1950年代から1960年代にかけては、スーパーマーケットの台頭と外資の日本進出に対して商品の安定供給と価格の安定化を目的として販社を全国に展開していった。1970年代に入って、交通・輸送サービスのインフラが整備されるにつれて全国に展開された販社の統合、物流センターの設立などが行われた。1980年代には、大手量販店がチェーン化、広域化することに呼応して販社体制、物流体制の広域化、高度化、効率化が図られるようになり、またそれに伴って情報システムも広域化、高度化が図られた。1990年代は、広域化した販社体制が統合され一元化されるようになり、物流体制と情報システムも集約されながら、大手量販店を始めとする小売店から要求される一括配送に対応すべくオープン化が図られるようになった。

こうした花王グループの流通システムの変革を経時的に見れば、花王のシステムが自己完結的でクローズドな垂直統合システムから、協調的でオープンな水平統合システム²⁶²へと転換していることが理解できる。すなわち、花王による垂直囲い込み型であり、調達・生産から小売店の店頭までまでの間のプロセスが基本的に花王専用のものであり、花王一社によって開発・運営されている垂直統合システムから、情報システムや物流設備が花王と小売業者、花王とセンターへ納入する各ベンダー企業との間で共同利用される水平型システムへと転換しているのである。

だが、こうしたオープン化への転換が販社制度や系列化された流通システムを放棄しているのかといえば、決してそうではないと考える。花王システム物流による共同物流・一括配送の取り組みは、小売業側から要求されたことがその大きな要因とはいえ、花王が持

²⁶¹ 玉生弘昌(1998)。

²⁶² 國領二郎(1999),pp.106-117。

つ物流のインフラを活用し、物流の合理化を図ろうとする花王と小売店側の双方の戦略的な意思決定によるものであると考える。また、プラネットへの参加に関しては、従来の販社システムでは対応し切れなかった代行店による一部の流通システムについて外部に委託したものであり、花王としてはオープン化することで合理的な意思決定を行ったにすぎないと考えている。

また、花王は花王販売において 1 社に統合すると同時に、販売・営業を含むマーケティング機能を花王から花王販売に移管することによって市場とのインターフェースをより強固なものにし、市場や小売業者のニーズに対してのクイック・レスポンスを図りたいという意図を見ることが出来る。また、花王システム物流においても、花王のロジスティクス部門から独立させ、共同物流・一括配送を実現することによって特定の小売業とのインターフェースを強め、それによる小売店舗からの消費者の購買行動の理解をさらに深めることを意図しているものと考えられる。

さらに、花王と花王販売および花王システム物流はネットワークで繋がっているだけでなく、花王販売と花王システム物流自体が小売業と繋がっていることから、花王はチェーン本部や各店舗における販売状況をタイムリーに把握することを可能にしている。このことは、花王からみた市場における花王製品の販売・需要予測の精度向上を可能にし、調達・生産へ反映させることにより、必要なモノを必要な時に必要なだけ生産するというサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を実現させている。

花王販売と花王システム物流は、そうした花王のSCMにおける市場情報を取り入れるネットワークのゲートキーパーの役割を果たしており、その意味で市場とのインターフェースを強めるために販社という垂直統合型の系列チャンネルにおける排他的販売から水平統合型のオープン・チャンネルへ転換させたと見ることが出来る。つまり、花王はメーカーとしての機能を担う花王と販売機能を担う花王販売とロジスティクス機能を担う花王システム物流に役割を分担することによって、各社が自らの優位性をさらに強め、市場や消費者との距離を縮めながら花王グループとしてのSCMの各役割を担っているのである。こうした花王の動きは、今後の系列チャンネルのダイナミズムを考察する上でさらに注目する必要があると考える。

第7章 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の事例

第1節 はじめに

最後に、メーカーによる流通系列化に関する関係を代表する企業として、清涼飲料業界の日本コカ・コーラ株式会社（以下 日本コカ・コーラ）と近畿コカ・コーラボトリング株式会社（以下、近畿コカ・コーラ）を取り上げる。近畿コカ・コーラは、1960年9月9日に日本で2番目のボトラーとして日本コカ・コーラによって設立された。

本章では、アメリカ本社のザ コカ・コーラ カンパニー、日本コカ・コーラおよび近畿コカ・コーラを取り上げ、日本コカ・コーラ グループによる流通システムの変革を経時的に追いかけてながら、近畿コカ・コーラを含むボトラーという系列化チャンネルの変革の方向性について考察する。

第2節 米国コカ・コーラの生成

2.1 「コカ・コーラ」の誕生

清涼飲料「コカ・コーラ」の誕生は、1886年5月ジョージア州アトランタの薬剤師であったジョン・S・ペンバートンによって開発されたニューシロップが、1887年には普通の水でなく炭酸水によって薄められ、かつスペンサー書体のロゴのもとで広告・宣伝されたことから始まる²⁶³。

コカ・コーラは、1884年にペンバートンが発売した「フレンチ・ワイン・コカ (French Wine Coca)」と呼ばれる薬用酒に若干の改良を行うことによって誕生したものであるといわれている²⁶⁴。また、フレンチ・ワイン・コカ自体も、当時の米国人の間で人気のあった「ヴァン・マリアーニ (Vin Mariani)」と呼ばれる薬用酒の模造品であったことから、決してオリジナリティの高い画期的な商品という訳ではなかったと考えられる。

しかし、この当時は、アメリカにおいて南北戦争が終了し、身体ともに傷ついた兵士たちが受けた傷跡の痛みを和らげるためにモルヒネを常用していたことから、コカの葉の成分であるコカインがモルヒネ中毒を絶つと考えられていたことに注目したペンバートンが、ヴァン・マリアーニに興味を持ち、フレンチ・ワイン・コカを開発したと言われている²⁶⁵。

²⁶³ 日本コカ・コーラ株式会社(1976),pp. 3-7。

²⁶⁴ Mark Pendrgrast(1993),pp.25-27 (邦訳書 pp. 40-42)。

²⁶⁵ Mark Pendrgrast(1993),pp.7-28 (邦訳書 pp. 42-43)。

そうした背景によって開発されたフレンチ・ワイン・コカであったが、1826年にボストンで全国組織のアメリカ禁酒協会が設立されてからアメリカ全土に展開されることになった禁酒法によって、アルコール分を含んでいるフレンチ・ワイン・コカは法律に抵触すると考えたペンバートンは、処方の変更を試み、コカの葉から抽出したコカイン成分を残しながら、果物とコラの実から抽出した植物油とカフェインを用いることでアルコール分の代替を図ることによって新たなシロップ²⁶⁶を開発したのである²⁶⁷。

また、この新たなシロップの名称は、その主成分である「ペルー産のエリスロキシロン・コカ (Coca)」と「アフリカ産のコラの実 (Cola)」に由来していることと、当時の商品名に韻を踏んだものが流行っていたことから、「Coca-Cola」と命名されることとなった²⁶⁸。さらに、それまで活字体で書かれていたコカ・コーラという文字を、スペンサー書体に改良し、1887年6月16日の広告に登場させたことで、コカ・コーラ社のみが製造可能な「コカ・コーラ」というシロップを、他の競合他社の製品から識別するための商標が完成することとなったのである²⁶⁹。

こうして開発されたコカ・コーラは、1876年のアメリカ独立100周年記念万国博覧会の開催以降、一般大衆の間で人気のあった「ソーダ・ファウンテン²⁷⁰」を通じて流通するようになった(図7-1)。ペンバートンは、その当時アトランタにあったソーダ・ファウンテンの中から最も立地条件の良いウィリアム・E・ベナブルの店に、この新しいシロップの販売の話を持ち込み、取り扱うことになるが、1887年にベナブルがいつものように水でシロップを割る代わりに、たまたま偶然炭酸水でシロップを割って出してしまう、それが好評を呼んで現在のような清涼飲料になったと言われている²⁷¹。

²⁶⁶ 新たなシロップであるコカ・コーラの調合法は、ペンバートンがそれを開発して以来、コカ・コーラ社の最高機密とされており、会社内部においても最高経営幹部の数人しかそれを知ることが許されていない1890年にエイサー・キャンドラーらによって作られたルールは、その原料名を絶対に直接的な名称では言及しないこととなったおり、原材料を仕入れるとラベルを剥がし、代わって#1~9の商品番号をつけて管理することが慣行となっている。河野昭三・村山貴俊(1997),pp46-56。

²⁶⁷ Mark Pendrgrast(1993),pp.29-31(邦訳書 pp. 45-47)。日本コカ・コーラ株式会社(1976),p.3。

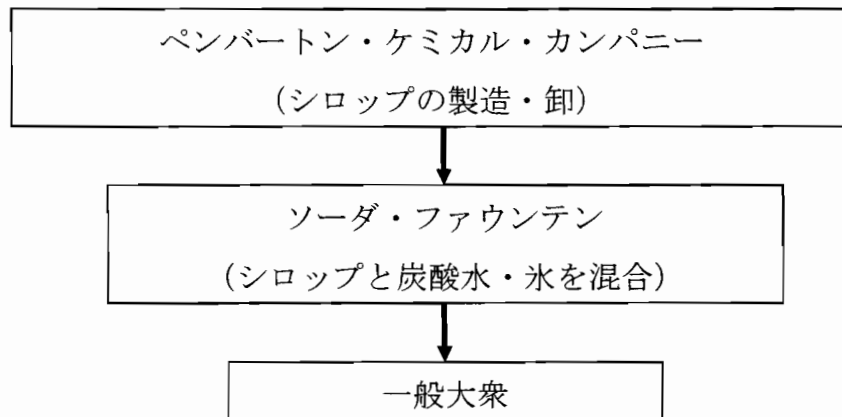
²⁶⁸ Mark Pendrgrast(1993),p.32(邦訳書 pp. 47-48)。

²⁶⁹ 河野昭三・村山貴俊(1997),p. 23。

²⁷⁰ ソーダ・ファウンテンとは、ドラッグ・ストアの一角を間借りして冷えた炭酸系の清涼飲料を販売するドリンク・スタンドのことであり、当時のアメリカ南部では、そこは厳しい暑さを紛らわせる場所であり、手軽なことから社交場としても機能していた。Mark Pendrgrast(1993),pp 16-18(邦訳書 pp. 27-30)。

²⁷¹ 日本コカ・コーラ株式会社(1976),p.5。

図 7-1 コカ・コーラの初期の流通経路



出所) 河野昭三・村山貴俊『神話のマネジメント コカ・コーラの経営史』(1997)より抜粋。

2.2 ボトリング・システムによる革新

コカ・コーラの発売当初は、ソーダ・ファウンテンにおいてシロップと炭酸水を混合して売られるのが一般的であった。当時の社長であったエイサー・キャンドラー自身も、コカ・コーラの流通チャンネルに関しては、ソーダ・ファウンテン以外のことを考えておらず、逆にコカ・コーラのビン詰めに関しては大きな懸念を抱いていた²⁷²。

しかし、1899年7月21日エイサー・キャンドラーは、弁護士で企業家のベンジャミン・フランクリン・トーマスと弁護士のジョセフ・ブラウン・ホワイトヘッドの二人²⁷³に対してコカ・コーラのビン詰めに関する権利を与えることになった²⁷⁴。これによって、トーマ

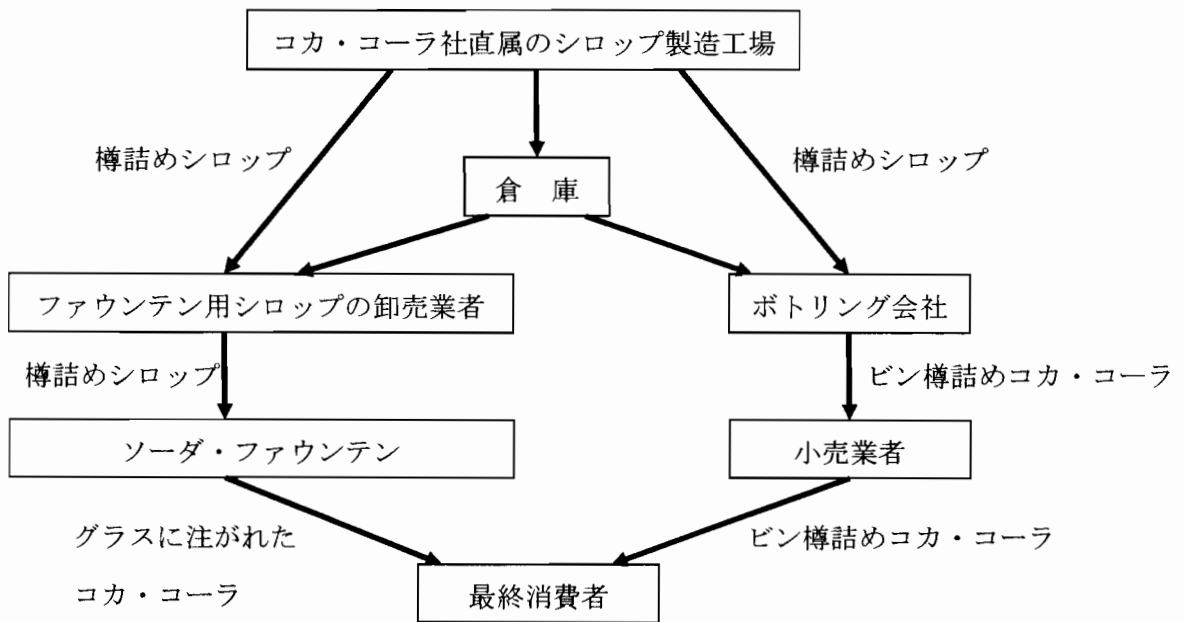
²⁷² 1888年に短期間であるがコカ・コーラをビンに詰めて販売したことがあったが、その商品は非常に粗末なものであったことから、キャンドラーはビン詰めのコカ・コーラの販売を厳しく禁じてしまったといわれている。また、その頃は劣悪な類似商品が広がり始め、自社製品を守ることで精一杯であったキャンドラーにとってビン詰めのことまで考えが及ばなかったともいわれている。

²⁷³ この二人は、同じ下宿仲間でキャンドラーの従兄弟にあたるサム・アーウィンの紹介により、1899年7月中旬にキャンドラーに対してコカ・コーラのビン詰めに関するアイデアを提案していた。Mark Pendrgrast(1993), (邦訳書 pp. 47-48)。

²⁷⁴ その契約内容は次の通りである。1.トーマス、ホワイトヘッドの両者は、ザ コカ・コーラ カンパニーに対し、いかなる出費や義務を負わせることなく、ひとつ、またはそれ以上のボトリング工場を設立すること。2.トーマスおよびホワイトヘッドはコカ・コーラ・シロップと一気圧以上の圧力で炭酸ガスを溶解させた水との混合液からなる炭酸飲料を生産し、これをビン詰めにする。3.上記2名は、さらに需要に十分見合うだけのビン詰めコカ・コーラをストックして、必要なコカ・コーラ・シロップはザ コカ・コーラ カンパニーから全量購入し、コカ・コーラの模倣品や類似品を使用しないこと。4.これに対し、ザ コカ・コーラ カンパニーは、トーマスとホワイトヘッドに、シロップをガロン当たり一定価格で売り渡し、必要なすべてのラベルと、同社が望ましいと判断する宣伝広告材料を提供し、同社のソーダ・ファウンテン対象の事業に障

スとホワイトヘッドは、アメリカ全土におけるボトリング権を独演的に獲得することとなり、合わせて現在のコカ・コーラ社が保持する流通チャネルの原型が出来上がったのである（図 7-2）。

図 7-2 キャンドラー時代の流通チャネル



出所) 河野昭三・村山貴俊『神話のマネジメント コカ・コーラの経営史』(1997)より抜粋。

まもなく二人は、最初のビン詰め工場を建設し、1899年11月12日には地元紙に広告を出し、1899年12月9日に公式にコカ・コーラ ボトリングカンパニーを設立した。ただし、二人の蜜月は長くは続かず、問題を解決するために二人は担当地域を分けることとなった。その結果、トーマスはチャタガヌと半径90キロの地域と人口の密集する東海岸と西海岸を販売エリアとする「ザ コカ・コーラ ボロチングカンパニー・チャタガヌ」を設立し、ホワイトヘッドは残りの地域である南部と西部の諸州を販売エリアとする「ザ コカ・コーラ ボロチングカンパニー・アトランタ」を設立させることとなった。

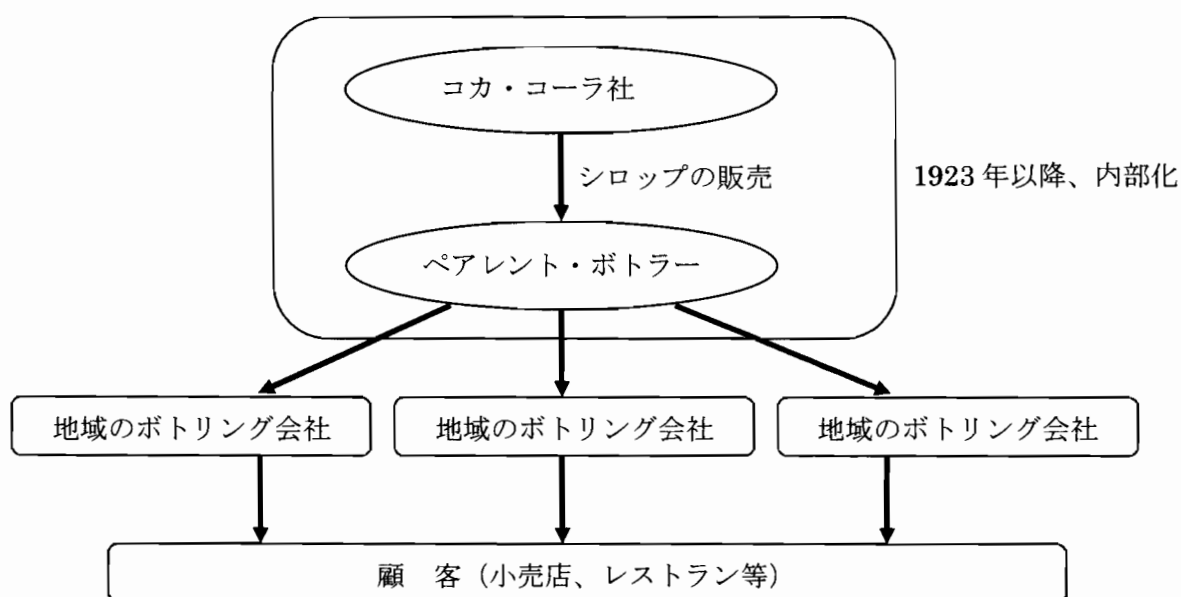
しかし、販売エリアを分けてみたものの、二社ともアメリカ中にビン詰め工場を建設するには資金と人員が不足していたために、彼らは将来ビン詰め事業をやるための資金と熱

害、もしくは抵触しないかぎり、コカ・コーラの商標を独占的に使用する権利を認める。日本コカ・コーラ株式会社(1976),pp.19-20。

意を持った地元企業家に対して、自らに認可されたボトリング権を再認可することによって、そのネットワークを構築したのである。その結果、トーマスおよびホワイトヘッドの会社は自らがボトリング権を認可するフランチャイザーとして機能して「ビン詰め親会社」と呼ばれ、一方のビン詰め工場はボトリング権を再認可されたフランチャイジーとして、実施に製造・販売業務を行う「現場ボトラー」と呼ばれるようになった。まさにこれが、フランチャイズ制の原型となったのである。

その後、ボトリング権を再認可されるフランチャイジーの数が増加するに従って、地元のボトリング会社を統括する業務が極めて煩雑になったことから、ホワイトヘッドは 1903 年にザ コカ・コーラ カンパニーの同意を得て、自分たちのテリトリーを三分割し、3つの会社を設立し、それぞれの会社は各地域で域内の投資家たちにコカ・コーラの製造・ビン詰め・販売の権利を認可し、監督するだけに特化することを決定したのである。そして、直接に販売活動を行わず統括業務のみを担当するこのボトリング会社（フランチャイザー）は、小地域を担当する地方のボトリング会社（フランチャイジー）とは区別されて「ペアレント・ボトラー」と呼ばれるようになった（図 7-3）。こうしてコカ・コーラ社は、ビン詰め技術とフランチャイズ制によって新たな市場を開拓し、清涼飲料の大量販売を実現したのである。

図 7-3 ボトリング・システムにおけるペアレント・ボトラーの位置づけ



出所) 河野昭三・村山貴俊『神話のマネジメント コカ・コーラの経営史』(1997)より抜粋。

第3節 日本コカ・コーラ株式会社の誕生

3.1 日本コカ・コーラ株式会社の現状

1957年6月25日に日本飲料工業株式会社として設立され、翌1958年3月15日に社名変更した日本コカ・コーラ株式会社（以下 日本コカ・コーラ）は、ザ コカ・コーラ エクスポートコーポレーションの100%出資による日本法人²⁷⁵であり、ザ コカ・コーラ カンパニーの子会社となる（図7-4）。アメリカにあるザ コカ・コーラ カンパニーは原液の生産と世界的マーケティング戦略を企画立案し、日本コカ・コーラは日本資本のボトラーを管轄し、かれらへのコカ・コーラの原液の販売と日本市場における新製品開発と宣伝を含むマーケティング戦略の立案を担当し、ボトラーが日本コカ・コーラから購入した原液から商品を作り、販売している（図7-5）。したがって、日本コカ・コーラは全国のボトラーへの原液の販売によって収益を上げ、ボトラーは日本コカ・コーラから仕入れた原液に砂糖や水を加えて完成させた最終商品（フランチャイズ製品²⁷⁶）を販売することによって収益を得ることになり、日本コカ・コーラと明確な役割分担の中で成長を遂げたパートナーであった。

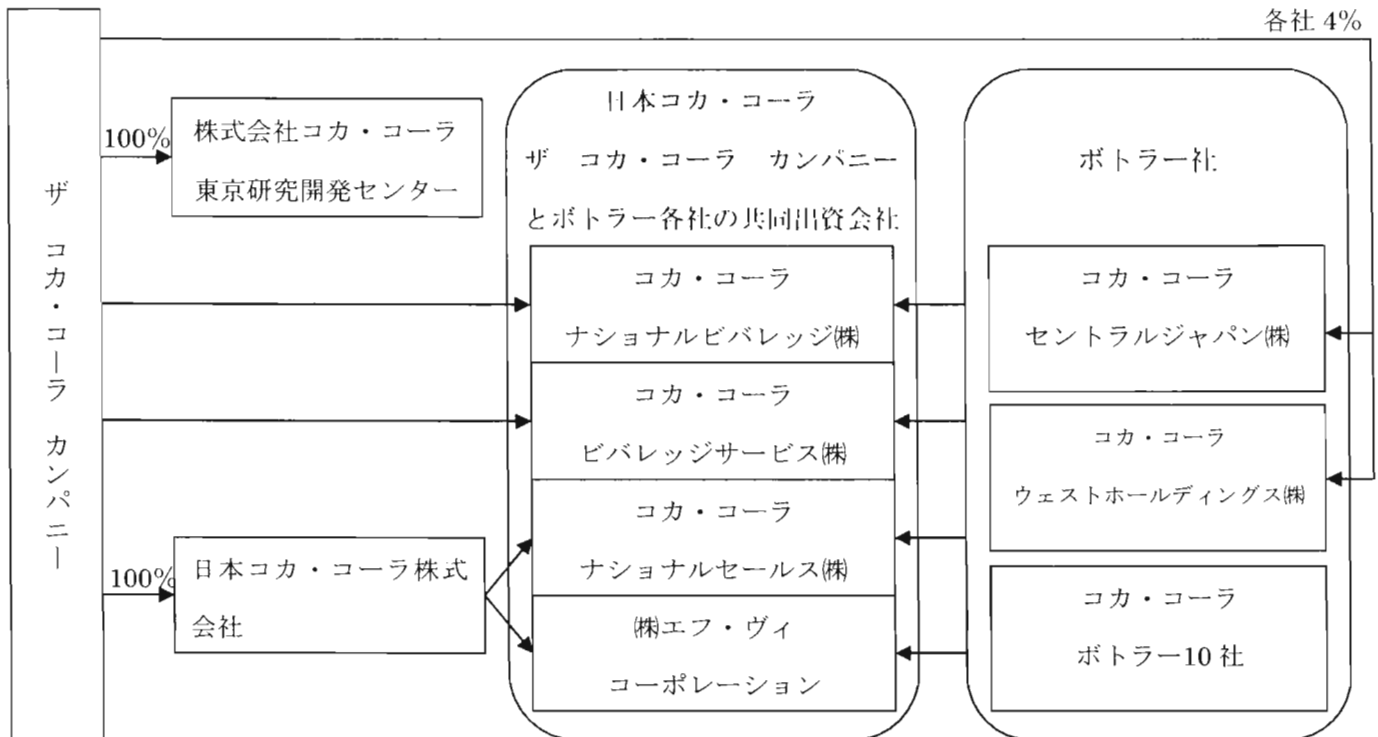
日本コカ・コーラにとってパートナーであり、他社との競合上において大きな強みとなったボトラーは、2006年7月現在で12社となるが、日本コカ・コーラと各ボトラーとの関係は、のフランチャイズ契約に基づくフランチャイザー（日本コカ・コーラ）とフランチャイジー（ボトラー）の関係であり、資本関係はない。それぞれ各ボトラーは、地域の経

²⁷⁵ 資本金は36億円、従業員は496名（2006年12月現在）。

²⁷⁶ 日本コカ・コーラの商品は、製造方式によって大きく2つの製品群に分けることができる。1つがフランチャイズ製品で、もう1つがトール製品である。フランチャイズ製品は、アメリカ本社によるマーケティングから生まれ、ボトラーが日本コカ・コーラから仕入れた原液を使用するもので、「コカ・コーラ」「ファンタ」「ジョージア（缶コーヒー）」といった商品群になる。トール製品は、アメリカ本社の子会社であるコカ・コーラ・ティープロダクツ・カンパニーが開発・製造した商品をボトラーが仕入れて販売する「爽健美茶」「まろ茶」「一（はじめ）」や「アクエリアス」などのお茶や機能性飲料といった商品群になる。『Themis』2003年6月号。このような方式は、もともと新分野の商品に関して投資リスクの問題からコカ・コーラ ティープロダクツカンパニーが一括製造するようになったが、2005年1月からはこの2つが統合され、各ボトラーも出資する新会社であるコカ・コーラ ナショナルビバレッジから完成品を仕入れて販売する方式になった。『日経産業新聞』2003年10月9日号。各ボトラーのコカ・コーラ ナショナルビバレッジに対する出資比率は次の通りとなる。コカ・コーラ ウェスト 14.49、コカ・コーラ セントラル 14.14、東京コカ・コーラ 10.52、近畿コカ・コーラ 10.49、三国コカ・コーラ 8.06、ザ・コカ・コーラ エクスポート 7.69、利根コカ・コーラ 7.68、南九州コカ・コーラ 5.61、北海道コカ・コーラ 5.02、北陸コカ・コーラ 4.11、仙台コカ・コーラ 4.09、みちのくコカ・コーラ 3.54、四国コカ・コーラ 3.15、沖縄コカ・コーラ 1.40。『日経産業新聞』2003年9月19日号。

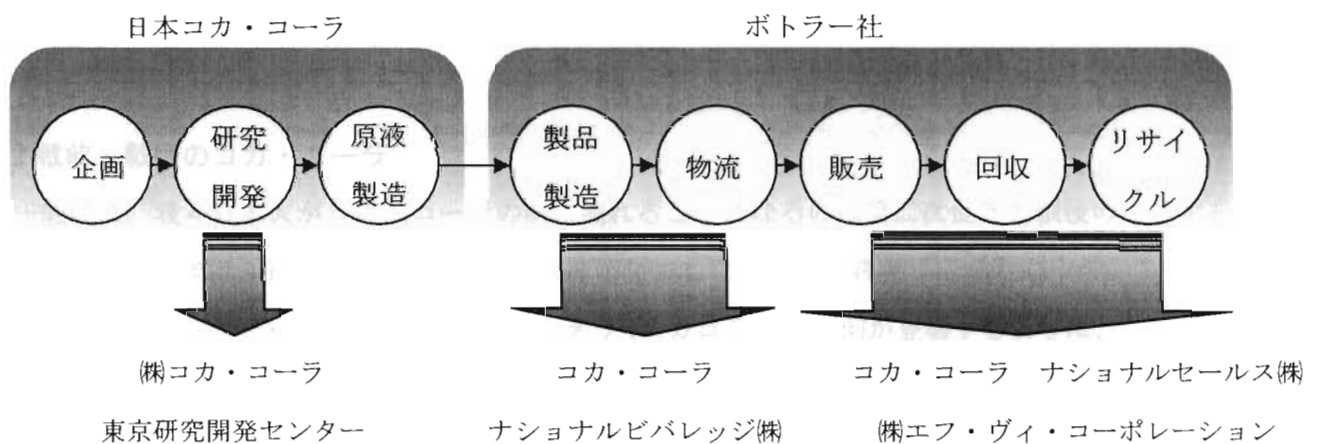
济活性化に貢献するという名目で全国規模の有力企業ないし地域の代表的企業による出資により設立され、地域密着型の独立採算制をとってきた（表 7-1）。

図 7-4 日本のコカ・コーラ・システム



出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より抜粋。

図 7-5 日本コカ・コーラとボトラーとの役割分担



出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より抜粋。

表 7-1 日本におけるボトラーと主要な株主

ボトラー名	担当エリア	主要な株主
北海道コカ・コーラ	北海道	大日本印刷(株)
みちのくコカ・コーラ	青森、岩手、秋田	谷村邦久
仙台コカ・コーラ	宮城、山形、福島	カメイ
利根コカ・コーラ	茨城、栃木、千葉	キッコーマン(株)
三国コカ・コーラ	群馬、埼玉、新潟	三井物産(株)
東京コカ・コーラ	東京都	(株)丸仁
コカ・コーラ セントラルジャパン	神奈川、山梨、静岡、岐阜、愛知、三重	三菱商事(株)
北陸コカ・コーラ	富山、石川、福井、長野	若鶴酒造(株)
コカ・コーラ ウェストホールディング ・コカ・コーラ ウェストジャパン ・近畿コカ・コーラ ・三笠コカ・コーラ	鳥取、島根、岡山、広島、山口、福岡、佐賀、長崎 京都、大阪、兵庫 滋賀、奈良、和歌山	(株)リコー (株)ニチレイ キリン(株)、三菱重工(株)、
四国コカ・コーラ	徳島、香川、愛媛、高知	日本製紙(株)
南九州コカ・コーラ	熊本、大分、宮崎、鹿児島	興南物産(株)
沖縄コカ・コーラ	沖縄、奄美群島の一部	東京コカ・コーラ

出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>) より筆者作成。

3.2 戦前・戦後のコカ・コーラ

一般的に、我々日本人がコカ・コーラの味に触れることになるのは第二次世界大戦後のことになるが、実は 1914 年に詩人・高村光太郎が発表したその処女詩集『道程』の中や、芥川龍之介が書いた手紙の一説の中に「コカコオラ(コカコラ)」の名前が登場するように、大正時代から日本国内で販売されていたのである²⁷⁷。

しかしその後、1945 年に第二次世界大戦が終結し、同年 9 月には世界各地に支社を設け

²⁷⁷ 1919 年には食品の大手卸問屋である明治屋がコカ・コーラを販売していた記録がある。日本コカ・コーラ株式会社(1987),p. 22。

コカ・コーラビジネスを運営するザ・エクスポート・コーポレーション（CCEC）の代表者が連合軍総司令部（GHQ）の招聘によって来日し、10月に横浜市中区に日本支社を設立したことが、コカ・コーラの本格的な日本上陸となったのである。このザ・エクスポート・コーポレーション日本支社の設立を契機に、1946年から1952にかけてアメリカ軍が接收した施設もしくはアメリカ軍基地内の施設のいずれかにおいて札幌から小倉にかけての6ヶ所²⁷⁸にボトリングプラントが建設され、駐留軍関係者に対して日本で現地生産したコカ・コーラが提供されるようになった。こうした動きに対して、いち早くコカ・コーラの将来性に着目し、製造・販売権の獲得に乗り出したのが合資会社小網商店の高梨仁三郎であった。しかし、この頃といえば日本経済は戦後の未曾有のインフレに陥っている時であり、そのような時に貴重な外貨を消費するコカ・コーラの本液の輸入など到底認められるような情勢ではなかったといえる。また、GHQの経済科学局長マッカート少将からも「物資不足にあえぐ日本で、コカ・コーラのような贅沢品を市販する時期ではない」として高梨の要求を却下されている²⁷⁹。

3.3 ボトラーの誕生

1957年6月25日に、ザ・コカ・コーラ・エクスポート・コーポレーションの全額出資による日本法人として日本飲料工業株式会社が設立された²⁸⁰。設立当初の目的は、ザ・エクスポート・コーポレーションの業務を引き継ぐ形で、日本のボトラーシステムを確立し、ボトラーとの緊密な関係を築き上げることによって、コカ・コーラ・ファミリーとしての相互発展を目指していたが、1959年には世界レベルでの組織再編成²⁸¹を実施することによって日本地区における体制強化を図ることとなった。

同時に、ザ・コカ・コーラ・カンパニーおよびザ・エクスポート・コーポレーションは日本におけるボトラーの本格的な選定を始め、1956年11月10日に東京飲料株式会社（1962年4月に東京コカ・コーラ・ボトリング株式会社と社名変更）を設立した高梨仁三郎との間で、1957年3月1日にボトラー契約を交わすこととなった²⁸²。

²⁷⁸ 横浜、東京、神戸、仙台、札幌、小倉の6ヶ所となる。

²⁷⁹ 宮元惇夫(1994),pp.118-124。

²⁸⁰ 翌1958年3月15日には日本コカ・コーラ株式会社と社名変更した。

²⁸¹ 従来の北太平洋エリアを二分轄し、新たに北太平洋エリアと南太平洋エリアを発足させ、日本ディストリクトを日本リージョンに昇格させることによって、日本、韓国、沖縄を統括することとした。

²⁸² ザ・エクスポート・コーポレーションが東京飲料に許可した販売エリアは、東京地区と全国各

その後、1960年9月9日に大阪、京都、兵庫を販売エリアとする近畿飲料株式会社（1962年1月に近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）を設立し、同年12月20日には福岡、長崎、佐賀を販売エリアとする日米飲料株式会社（1963年3月に日米コカ・コーラ ボトリング株式会社、1973年7月に北九州コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）を設立した。1961年5月12日に愛知、岐阜、三重を販売エリアとする中京飲料株式会社（1962年4月中京コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、7月10日に神奈川、静岡、山梨を販売エリアとする富士飲料株式会社（1962年6月に富士コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）を設立した。1962年2月1日に千葉、茨城、栃木を販売エリアとする利根飲料株式会社（1963年2月に利根コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、6月5日に富山、石川、福井を販売エリアとする北陸飲料株式会社（同年10月に北陸コカ・コーラ ボトリング株式会社に社名変更）、6月19日に宮城、福島、山形を販売エリアとする仙台飲料株式会社（1963年4月に仙台コカ・コーラ ボトリング株式会社に社名変更）、6月23日に長野を販売エリアとする長野飲料株式会社（1963年4月に長野コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、8月15日に鹿児島、熊本、宮崎、大分を販売エリアとする南九州飲料株式会社（1963年3月に南九州コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、11月6日に岩手、秋田、青森を販売エリアとする北斗飲料株式会社（1966年8月にみちのくコカ・コーラ ボトリング株式会社と名称変更）、12月20日に奈良、滋賀、和歌山を販売エリアとする三笠飲料株式会社（1963年12月に三笠コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）を設立している。さらに、1963年1月7日に香川、愛媛、高知、徳島を販売エリアとする四国飲料株式会社（同年8月四国コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、1月19日に広島、岡山、山口、島根、鳥取を販売エリアとする山陽飲料株式会社（同年9月に山陽コカ・コーラ ボトリング株式会社と社名変更）、1月24日に北海道を販売エリアとする北海道飲料株式会社（同年9月に北海道コカ・コーラ ボトリング株式会社に社名変更）、8月14日に埼玉、群馬、新潟を販売エリアとする三国飲料株式会社（1964年3月に三国コカ・コーラ ボトリング株式会社に社名変更）が設立され、合計16社のボトラーが誕生することとなった²⁸³。各ボトラーの設立経過をまとめ

地に駐留する米軍と日本政府が認めた全国の販売所になる。

²⁸³ 沖縄は、1946年10月にザ エクスポートコーポレーションが軍需用製造を開始し、その後1956年に設立された沖縄ソフトドリンク合名会社を1967年5月に東京コカ・コーラが買い取り、1968年3月に沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社として発足し、1972年5月に沖縄施政権が日本政府に返還され、沖縄県として発足すると同時に沖縄コカ・コーラ株式会社は18

ると表 7-2 の通りとなる。

表 7-2 日本国内のボトラーの設立経過

設立年月日	社名	名称変更(年月日)	当時の主な株主
1957.3.1	東京飲料(株)	東京コカ・コーラ(1962.4)	小網商店
1960.9.9	近畿飲料(株)	近畿コカ・コーラ(1962.1)	三菱重工業(株)、麒麟麦酒(株)
1960.12.20	日米飲料(株)	北九州コカ・コーラ(1973.7)	(株)リコー
1961.5.12	中京飲料(株)	中京コカ・コーラ(1962.4)	三菱商事(株)(日魯漁業(株) ²⁸⁴)
1961.7.10	富士飲料(株)	富士コカ・コーラ(1962.6)	三菱商事(株)、明治屋(株)
1962.2.1	利根飲料(株)	利根コカ・コーラ(1963.2)	キッコーマン(株)
1962.6.5	北陸飲料(株)	北陸コカ・コーラ(1962.10)	若鶴商事(株)、若鶴酒造(株)
1962.6.19	仙台飲料(株)	仙台コカ・コーラ(1963.4)	カメイ(株)、(株)佐浦、(株)藤崎
1962.6.23	長野飲料(株)	長野コカ・コーラ(1963.4)	北陸コカ・コーラ(株)
1962.8.15	南九州飲料(株)	南九州コカ・コーラ(1963.3)	本坊酒造(株)、薩摩酒造(株)
1962.11.6	北斗飲料(株)	みちのくコカ・コーラ(1966.8)	国際興行(株)
1962.12.20	三笠飲料(株)	三笠コカ・コーラ(1963.12)	朝日工業(株)
1963.1.7	四国飲料(株)	四国コカ・コーラ(1963.8)	十條製紙(株)
1963.1.19	山陽飲料(株)	山陽コカ・コーラ(1963.9)	(株)ニチレイ
1963.1.24	北海道飲料(株)	北海道コカ・コーラ(1963.9)	大日本印刷(株)
1963.8.14	三国飲料(株)	三国コカ・コーラ(1964.3)	三井物産(株)

出所) 日本コカ・コーラ株式会社(1987),pp.44-48 より筆者作成。

ザ・コカ・コーラ カンパニーおよびザ エクスポートコーポレーションがボトラーを選定し、フランチャイズ契約を行うに当たって重視したのが、全国規模を持つ有力企業であること、ないしは地域経済の代表的企業で、その代表者の社会的信用が高いことである。これは、それぞれのボトラーが担当の市場を開拓するにあたって、継続的に十分な経営資

番目のボトラーとなった。日本コカ・コーラ株式会社(1987),pp.87-89。

²⁸⁴ 設立当社は、日魯漁業が主力株主として参画したが、その後 1974 年に三菱商事(株)に引き継がれた。

源の投入が必要とされることが予想されたためであって、清涼飲料の事業に対する経験の有無については重要視しなかったのである²⁸⁵。

こうしたフランチャイズ制の導入によるボトラーの設立とともに、ザ コカ・コーラ カンパニーが日本市場にもたらしたものは、ルートセールスと呼ばれる販売方式と現金販売制という方式である。ルートセールスは、従来の顧客や消費者の来店を待つという方法ではなく、ルート・セールスマンが顧客や消費者の集まる所に新たに拠点を開拓する方法であった。しかし、ルートセールスも現金販売制という販売方式も、日本の問屋制を主体とした従来の商習慣とは馴染みにくかったものと思われるが、ウッドラフ²⁸⁶の「いつでも、どこでも、誰にでも」のスローガンとともに全世界で導入・展開されてきたシステムだけに、日本の各ボトラーでは根気良く、地道に販売活動を行っていった。

3.4 日本コカ・コーラの取り組み

こうしてコカ・コーラ グループは、商品開発やマーケティングを担当する日本コカ・コーラと地域単位で製造・販売を担う 17 のボトラーで構成されることとなった。特に、地域フランチャイズ制と呼ばれる方式は、地元資本との提携により低投資で素早く事業展開できるというメリットがあり、またこのシステムは炭酸飲料が伸びている時代には、全国で自動販売機を設置するのに役立った他、小売店に対しても手厚い営業支援ができたという意味において地域密着で需要を掘り起こすには最適なシステムであった。

しかし、コカ・コーラ グループを取り巻く市場環境の変化がいや応なく変革を迫ってきたのである。本来、日本コカ・コーラの強みは 2 位のサントリーの 2 倍以上にあたる約 100 万台の自動販売機あり、値引きのない自販機チャンネルの強さはそのままボトラーの収益力の高さにつながっていたのである²⁸⁷が、自動販売機の設置場所も飽和状態になるにつれて自動販売機の生産台数は 1989 年をピークに下降傾向になるようになった²⁸⁸ (図 7-6)。

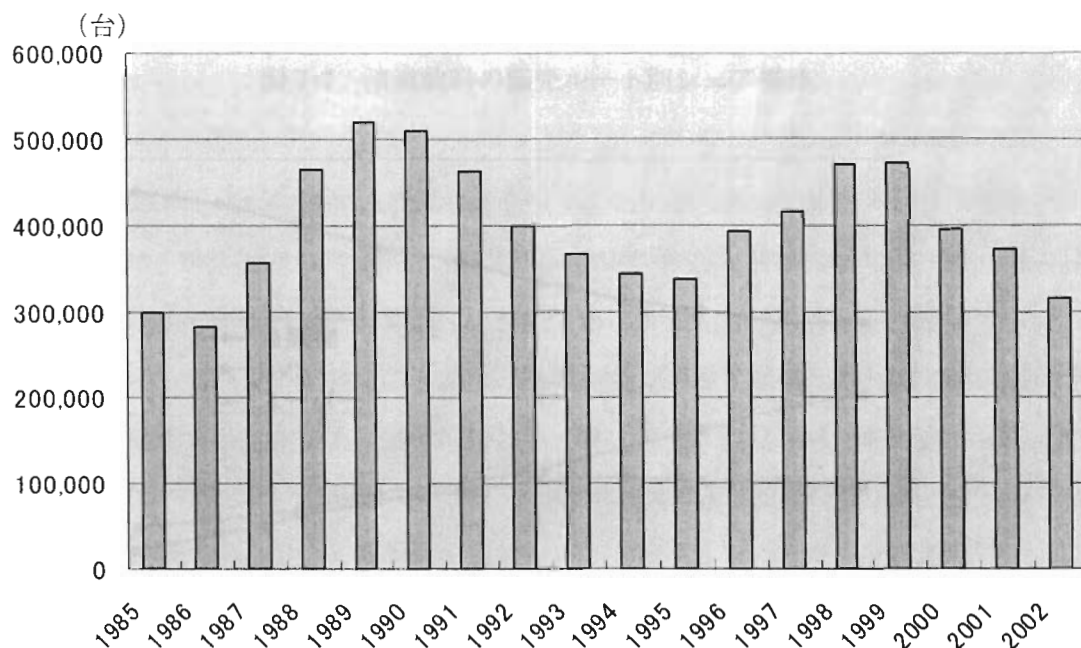
²⁸⁵ 日本コカ・コーラ株式会社(1987),pp.44-48。

²⁸⁶ ザ コカ・コーラ カンパニーの 3 代目(1923)、5 代目(1945)の社長である。

²⁸⁷ 『日経流通新聞 MJ』2004 年 11 月 24 日号。

²⁸⁸ 1989 年にピークを迎えた自動販売機の販売台数は、その後 1999 年に再びピークを迎えるが、これは 1989 年前後に設置された自動販売機の耐用年数が越えたこと、1991 年頃に発生したはみ出し自販機問題、省エネルギー対策自販機への対応や 1996 年の自動販売機据付基準の改正などによって入れ替えが進んだものと考えられる。

図 7-6 清涼飲料用自動販売機の生産台数推移



出所) 総務省統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp>) 「日本の長期統計系列」より筆者作成。

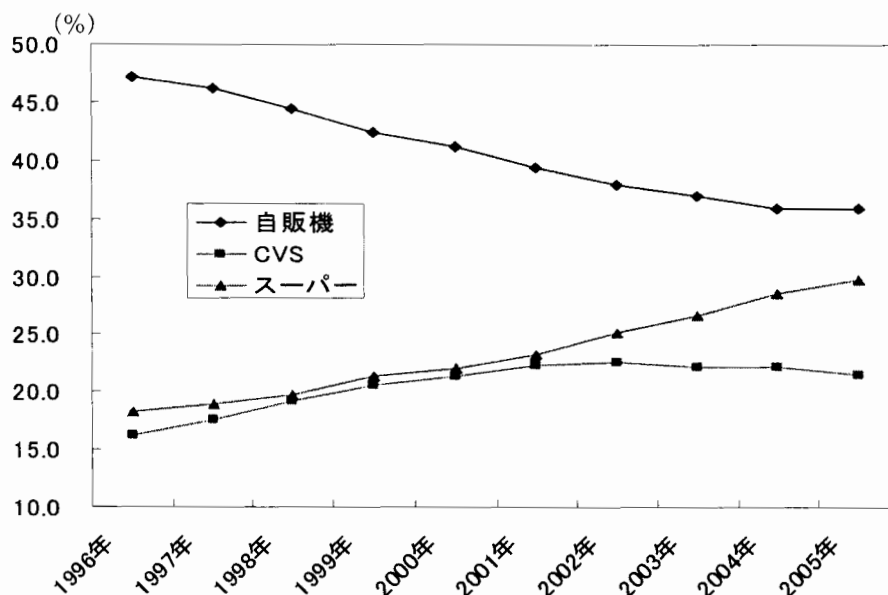
さらに1990年代に入ると清涼飲料の主要販路は自動販売機から新商品の入れ替えが激しいコンビニエンス・ストアや値引き販売が常態化している量販店に移行し、自動販売機が生産量も個々のボトラーでは営業地域をまたぐ広域量販店との商談に対応できなくなり、1990年後半に入ってボトラーの再編成を含む改革に着手するようになったのである(図7-7)。まず手始めに、日本コカ・コーラは、1995年10月2日に全国規模の小売チェーンを営業対象とする販売会社コカ・コーラ ナショナルセールス(CCNC)を設立した。この新しい販売会社は各ボトラーに代行する形で小売チェーンとの数量・価格交渉を行うようになる²⁸⁹。これまでは、日本コカ・コーラの担当者とボトラー17社の部課長クラスで組織するキーアカウントマネジメントシステム(略称:KAM)が大手小売チェーンとの交渉に当たってきたが、独自の意思決定権がなく、交渉力は弱かった²⁹⁰。そこで、KAMに代わる商談組織としてコカ・コーラ ナショナルセールス(CCNC)を設立し、営業活動は各小売業の商談形態にあわせ、チェーン本部・地区本部・店舗担当のそれぞれを配置することによって、これまでコカ・コーラグループが堅持してきたエリア・フランチャイズ制に基

²⁸⁹ 『日経流通新聞』1995年10月3日号。

²⁹⁰ 『日本経済新聞』1995年9月28日号。

づくボトラー体制の大転換を図ったのである²⁹¹。

図 7-7 清涼飲料の販売ルート別シェア推移



出所) (有)飲料総研の社内データより筆者作成。

さらに、日本コカ・コーラは、自販機ルート比較して市場シェアの低いスーパー、コンビニエンス・ストアの店頭販売ルート²⁹²の強化に乗り出すこととなる。地域ブロック単位で、飲料の棚割システムを備えたリテールサポートセンターの設置を進め、各ボトラーがチェーンの仕入れ担当を招いて棚割りや販売促進策を提案できる体制を整えたのである。また営業部門に全国のボトラーの営業企画立案に対応する横断型のフィールド・マーケティング部を設置し、ボトラーとの連携を強め、地域チェーンに対する提案力強化を図った。

また、2000年9月には原材料調達会社に情報システム部門の新組織を設立し、グループ内の情報システムの共同運営に乗り出すこととなった。情報システム部門を共同運営するのは、コカ・コーラ ビバレッジサービス（略称：CCBSC）となり、そこでは情報技術を活用することで自動販売機の販売や製品補充、店頭の売れ筋情報、市場動向などを一括管理し、営業担当者への情報提供を行うものとなる。日本コカ・コーラでは、情報システム

²⁹¹ 『日経流通新聞』1995年5月30日号。

²⁹² この当時、コカ・コーラ・グループは飲料市場で30%強のシェアを持っていたが、チャンネル別に見ると、自動販売機ルートで40%以上のシェアを持っていたが、小売店ルートでは20%前後にとどまっていた。『日経流通新聞』1997年10月16日号。

の共同運営によって生産・物流の効率化や製品在庫の圧縮などにつなげることで、生産や物流を含めたサプライチェーン・マネジメントの構築を目的としていた²⁹³。

3.5 コカ・コーラ・グループの再編

1999年7月1日、福岡、佐賀、長崎を担当エリアとする北九州コカ・コーラと鳥取、島根、岡山、広島、山口を担当エリアとする山陽コカ・コーラは合併し、コカ・コーラ ウェストジャパンとなった²⁹⁴。その後、コカ・コーラ ウェストジャパンは、2006年7月1日に大阪、兵庫、京都を担当エリアとする近畿コカ・コーラと滋賀、奈良、和歌山を担当エリアとする三笠コカ・コーラと経営統合し、コカ・コーラ ウェストホールディングスを設立することとなった。2001年6月29日、岐阜、愛知、三重を担当エリアとする中京コカ・コーラと神奈川、山梨、静岡を担当エリアとする富士コカ・コーラは経営統合し、共同持ち株会社コカ・コーラ セントラルジャパンを設立した²⁹⁵。今回の日本のボトラー再編構想は、アメリカ本社であるザ コカ・コーラ カンパニーが進めるコスト削減を含む改革²⁹⁶の一環であった。アメリカ本社からの改革案に対して、アンカー・ボトラーに名乗りを上げたのが、東京コカ・コーラと富士コカ・コーラと北九州コカ・コーラであった。東京コカ・コーラと富士コカ・コーラは、首都圏の販売競争に勝ち抜くためには効率化が欠かせないと考えていた。また、北九州コカ・コーラは国内でも最も利益率が高いボトラーであるが、現状の担当エリアでは限界があると判断してアジア進出を狙っていた。結果的には、1999年に北九州コカ・コーラと山陽コカ・コーラが合併し、2001年に富士コカ・コーラと中京コカ・コーラが合併することになった²⁹⁷。本来、サントリーやキリン・ビバレッジといった競合他社との競争に打ち勝つために再編話に最も積極的であったのが東京コカ・コーラと富士コカ・コーラであり、当初この2社での合併を模索していた。しかし、そうした動きを阻んだのがこの2社を含む周辺にあるボトラー各社の筆頭株主であった。富士の三菱商事、三国の三井物産などは、自らの各ボトラーや市場への影響力²⁹⁸の弱体化

²⁹³ 『日経産業新聞』2000年8月1日号。

²⁹⁴ 『日経産業新聞』1999年1月18日号。

²⁹⁵ 『日本経済新聞』2001年6月8日号。

²⁹⁶ この改革は、ボトラーを統合し、アンカー・ボトラーを作ることによって、そこにアメリカ本社が資本を入れてコスト削減を進めようとするものであった。『日経ビジネス』2005年3月7日号。

²⁹⁷ 『日経ビジネス』2005年3月7日号。

²⁹⁸ 逆に、1999年に発足したコカ・コーラ ウェストジャパンは、日本におけるアンカー・ボトラーとして発言力を強め、日本コカ・コーラの社員が常駐し、協力することで商品開発などで

を懸念し、再編構想に二の足を踏んだといわれている²⁹⁹。

2003年4月1日には、全国の各ボトラーが出資³⁰⁰する形でコカ・コーラ ナショナルビバレッジ（略称：CCNBC）を設立された。CCNBCは生産・物流・調達を一括管理し、魚谷社長の「コカ・コーラ・グループの競争力を高めるために各社がそれぞれ行っていた個別最適を全国規模の全体最適へ進化させなければならない³⁰¹」の考え方にに基づき、サプライチェーン・マネジメントの手法により、原材料、調達物流、製造・生産物流、営業拠点、販売物流、販売という商品供給の流れをシステム化することによって、各ボトラーが独自に策定していた需給計画をCCNBCに移管しようとするものである³⁰²。また、情報システム統合のために90億円の追加投資を行う³⁰³ことで、需要予測や在庫管理などを全国レベルで行うことによって、最適な生産・物流の実現を目指すものとなっている³⁰⁴。

このように日本コカ・コーラグループが、1990年後半からコカ・コーラ ウェストジャパンのようなボトラーの統合に見られるように矢継ぎ早に経営統合を進める最大の要因は、競合他社に比較して経営資源の無駄が多いことがあげられる。日本コカ・コーラグループは、2006年12月現在で12社のボトラーと31カ所の製造拠点を持つのに対してサントリーは6カ所、麒麟・ビバレッジは5カ所の製造拠点しか持たないのである。こうした日本コカ・コーラグループのボトラーシステムと生産システムは、生産拠点から営業所を通じて各小売店舗へ個店配送を行うこと、主力商品のコカ・コーラの容器がビン詰めであり、リターナル（返却可能）ビンであることを前提に構築されたのである。つまり、ボトラー・マンといわれる営業・配送担当者が各エリアにおける小売店から自動販売機まで隔々にまで商品を行き渡らせ、同時に小売店からリターナルビンとしてビンを回収し、再び中身を詰めなおして売るというサイクルを短時間で処理するには製造拠点は多いほう

も積極的に展開するようになった。『日経産業新聞』2000年1月4日号、『日本経済新聞』2000年7月6日号。

²⁹⁹ 『日経産業新聞』1999年1月18日号。

³⁰⁰ CCNBCは2003年4月1日の設立当初、7つのボトラー（三国、利根、東京、コカ・コーラセントラル、近畿、コカ・コーラ ウェスト、アメリカ本社ザ コカ・コーラ カンパニー）であったが、2005年1月には沖縄コカ・コーラを含む全ボトラーが参画し、ボトラー各社が行っているフランチャイズ製品の業務がすべてCCBSCに移管された。『日本経済新聞社』2003年3月14日号、日本コカ・コーラ ホームページ（<http://www.cocacola.co.jp>）。

³⁰¹ 魚谷雅彦社長のコメント『日経流通新聞 MJ』2003年9月2日号、『日経産業新聞』2003年10月8日号。

³⁰² 『日経流通新聞 MJ』2003年9月2日号。

³⁰³ 『日本経済新聞』2004年2月12日号、『日経産業新聞』2004年2月13日号。

³⁰⁴ 『日経産業新聞』2003年10月10日号、『日経流通新聞 MJ』2004年11月24日号、『日経産業新聞』2005年12月22日号。

が効率は良くなる。さらに、製造する商品の品種もコカ・コーラ等の炭酸飲料と果汁飲料が主流であり少なかったことから、ボトラー各社はそれぞれが生産設備を持っていてもそれほど負担にはならなかったものと考えられる。しかし、1980年代に入って、小売店のチェーン化が進み、本部機能が強化されるとともに、飲料の容器が返却不要な缶やペットボトルが主流になり、商品の品種もコーヒー・お茶や機能性飲料など多様化が進む中で、各ボトラーが個別に設備投資を行うことによって生産効率の悪化を招く結果となったのである。そうした事態に対して危機感を持ったアメリカ本社のザ コカ・コーラ カンパニーと日本コカ・コーラは、日本各地区のボトラーの統合を進め、合わせて CCNBC 主導による生産拠点と物流拠点の統廃合³⁰⁵を進めることによって販売効率と生産効率の向上を図ろうとしたのである。

第4節 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の誕生

4.1 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社の概要

近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社（以下 近畿コカ・コーラ）は、1960年9月9日に資本金1億円、キリンビール60%、新三菱重工業30%、明治屋10%の共同出資³⁰⁶によって、大阪府、京都府、兵庫県を公式販売地域とした近畿飲料株式会社（以下 近畿飲料）として設立され、1961年1月24日には日本コカ・コーラと近畿飲料の間でボトラー契約が結ばれることによって、日本における2番目のボトラーとして事業活動を始めた。

現在（2005年12月）の近畿コカ・コーラの売上高は、180,999百万円であり、コカ・コーラ・グループの中ではコカ・コーラ ウェストジャパンの245,874百万円、コカ・コーラ セントラルジャパンの203,155百万円に次ぐ第三位の規模となる（表7-3）。ただし、近年の北九州コカ・コーラと山陽コカ・コーラの合併によって大きくなったコカ・コーラ ウェストジャパンの販売エリアが福岡県、佐賀県、長崎県、山口県、島根県、鳥取県、広島県、岡山県の8県であり、中京コカ・コーラと富士コカ・コーラの合併によるコカ・コーラ セントラルジャパンの販売エリアが神奈川県、静岡県、山梨県、愛知県、岐阜県、三重県の6県であるのに対して、近畿コカ・コーラは大阪府、京都府、兵庫県の2府1県であることを考えれば、近畿コカ・コーラの規模の大きさとコカ・コーラ グループ内で

³⁰⁵ 日本コカ・コーラは、2007年までに34ヵ所ある生産拠点を27ヵ所に、物流倉庫も現行より30%程度削減することを発表した。『日経ビジネス』2005年3月7日号。

³⁰⁶ 2005年12月現在の資本金は10,948百万円であり、出資比率は、キリンビールが41.19%、三菱重工食品包装機械株式会社が13.86%となる。

の影響力の大きさや重要度の高さを推察することができる。

表 7-3 日本の各ボトラーの実績

ボトラー名	売上高 (百万円)	決算期	販売エリア
北海道コカ・コーラ	76,451	2005.12	北海道
みちのくコカ・コーラ	49,971	2005.12	青森県、岩手県、秋田県
仙台コカ・コーラ	57,393	2005.12	宮城県、福島県、山形県
利根コカ・コーラ	15,946	2004.12	千葉県、茨城県、栃木県
三国コカ・コーラ	132,649	2005.12	埼玉県、群馬県、新潟県
東京コカ・コーラ	151,645	2005.12	東京都
コカ・コーラ・セントラル ジャパン	203,155	2005.12	神奈川県、静岡県、山梨県、 愛知県、岐阜県、三重県
北陸コカ・コーラ	57,961	2005.12	富山県、石川県、福井県、長野県
コカ・コーラ・ウェスト ジャパン	245,874	2005.12	福岡県、佐賀県、長崎県、山口県、 島根県、鳥取県、広島県、岡山県
近畿コカ・コーラ	180,999	2005.12	大阪府、京都府、兵庫県
三笠コカ・コーラ	27,965	2005.12	奈良県、滋賀県、和歌山県
四国コカ・コーラ	56,891	2006.3	香川県、徳島県、愛媛県、高知県
南九州コカ・コーラ	80,015	2005.12	熊本県、鹿児島県、宮崎県、大分県

出所) 日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>)、ボトラー各社のホームページおよび有価証券報告書より筆者作成。

さらに、近畿コカ・コーラの過去5年間の売上推移を見れば表7-4のようになる。同時期の清涼飲料業界全体の生産量ベースによる市場規模が約1千6百万キロリットルから約1千8百万キロリットルとなり、約12~13%の伸びを示している³⁰⁷のに比較すると、近畿コカ・コーラの売上は各年によって増減はあるものの、ほぼ180,000百万円強で推移している。全国の清涼飲料の市場規模推移が近畿コカ・コーラの販売エリアである大阪府、京都

³⁰⁷ 社団法人全国清涼飲料工業会ホームページ (<http://www.j-sda.or.jp>) より参照。

府、兵庫県の市場規模推移と同じであるとは断定することはできないが、仮に市場規模が同じように推移していると考えれば、近畿コカ・コーラは市場シェアを落としていると考えることができる。これは、コンビニエンス・ストアやスーパーマーケットといった小売業態が伸展するに従って、サントリーやキリン・ビバレッジ等といった他社との競争が激化している一方で、従来、日本コカ・コーラを含むコカ・コーラグループが自動販売機の積極的展開によって強みを発揮してきたものが、チャネル構成の変化に伴って自販機チャネルに依存する仕組みが通じなくなってきたことを表している。

表 7-4 近畿コカ・コーラの売上推移

回次	第 43 期	第 44 期	第 45 期	第 46 期	第 47 期
年度	2001 年 12 月	2002 年 12 月	2003 年 12 月	2004 年 12 月	2005 年 12 月
売上高	182,668	183,349	182,862	193,082	180,999

出所) 近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社第 47 期(2005. 12)有価証券報告書より筆者作成。

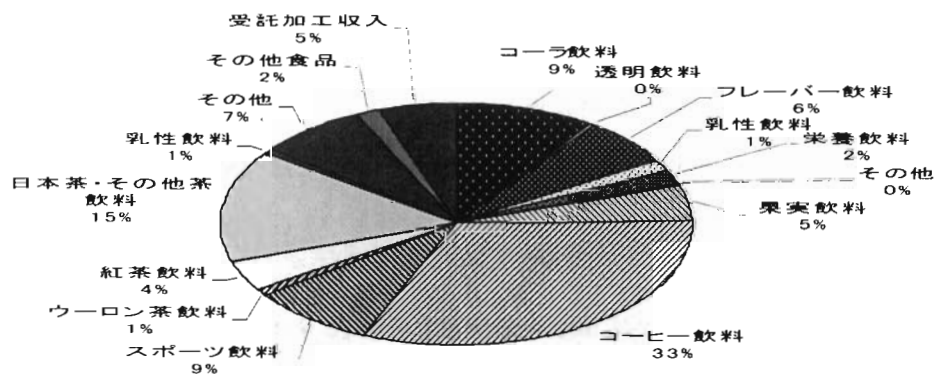
さらに、近畿コカ・コーラの取り扱い商品をカテゴリー別に見ると表 7-5 および図 7-6 のようになる。カテゴリー全体の中で炭酸飲料のシェアは 19.83%、非炭酸飲料のシェアは 73.13%となる。特に、日本市場において炭酸飲料市場は、この 10 年間の推移をみれば生産量ベースで 3 百万キロリットル前後となり、市場規模は横ばいないし微減の状況であり、炭酸飲料が低迷していることは近畿コカ・コーラだけの特有の問題であるとはいえない。しかし、炭酸飲料のカテゴリーの中でもコーラ飲料のシェアは 9.46%となり、コカ・コーラが日本に上陸して以来、同社の柱であるコカ・コーラの市場シェアの落ち込みは激しい。このようなコカ・コーラに代わって、同社を支えているのが「ジョージア」ブランドで展開しているコーヒー飲料と「アクエリアス」ブランドで展開するスポーツ飲料、そして「爽健美茶」や「はじめ (一)」のネーミングで展開するお茶飲料である。特に、お茶飲料の市場規模の拡大は大きく、1994 年度の生産量ベースで 3 百万キロリットル弱であったものが、2005 年度には 6 百万キロリットルとなっている。中でも、近年の緑茶飲料は、ウーロン茶等に比較して規模は小さいものの、市場の伸びは著しいことから、日本コカ・コーラは「はじめ (一)」ブランドを展開するようになった。

表 7- 5 近畿コカ・コーラの 카테고리別構成比

カテゴリー	商品群	金額(百万円)	構成比(%)
炭酸飲料	コーラ飲料	16,157	9.46
	透明飲料	635	0.37
	フレーバー飲料	10,957	6.42
	乳性飲料	2,051	1.20
	栄養飲料	3,536	2.07
	その他	524	0.31
非炭酸飲料	果実飲料	7,739	4.53
	コーヒー飲料	54,632	31.99
	スポーツ飲料	14,902	8.73
	ウーロン茶飲料	1,338	0.78
	紅茶飲料	6,906	4.04
	日本茶・その他茶飲料	25,552	14.96
	乳性飲料	1,057	0.62
	その他	12,757	7.47
その他食品		12,012	7.04
合計		170,764	100.00

出所) 近畿コカ・コーラ・ボトリング株式会社第 47 期(2005. 12)有価証券報告書より筆者作成。

図 7-6 近畿コカ・コーラの売上構成比



出所) 近畿コカ・コーラ・ボトリング株式会社第 47 期(2005. 12)有価証券報告書より筆者作成。

4.2 コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社の概要

コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社は、1999年7月1日に福岡県、佐賀県、長崎県の九州北部3県を販売エリアとする北九州コカ・コーラ³⁰⁸と山口県、島根県、鳥取県、広島県、岡山県の中国5県を販売エリアとする山陽コカ・コーラ³⁰⁹が合併し、日本コカ・コーラグループの中で国内最大のボトラーとして誕生した。こうして設立されたコカ・コーラ ウェストジャパンの過去5年間の売上推移を見れば表7-6のようになる。こうした日本国内におけるボトラーの合併による再編を実施した背景には2つの理由が上げられる。一つは、日本市場において炭酸飲料の伸びが鈍化し、そのことが日本コカ・コーラにとってコカ・コーラの原液販売量に大きな伸びが期待できないことである。二つ目は、1990年代に入ってスーパーやコンビニエンス・ストアが急成長し、自動販売機によるビジネスモデルが通用しなくなる中で、アメリカ本社は日本のボトラーを集約し、広域化することによって、販売力と価格決定力を強めることで量販店に対抗しようとする思惑があったのである³¹⁰。

表7-6 コカ・コーラ ウェストジャパンの売上高推移

回次	第43期	第44期	第45期	第46期	第47期
年度	2001年12月	2002年12月	2003年12月	2004年12月	2005年12月
売上高	226,111	247,737	240,825	253,248	245,874

出所) コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社第48期(2005.12)有価証券報告書より筆者作成。

存続会社は北九州コカ・コーラで、設立当初の資本金は141億8900万円(2005年12月現在で152億3100万円)となり、筆頭株主は株式会社リコーが20.26%出資することとなった。また、今回の合併は、単なる日本国内の合理化のための合併ではなく、アメリカ本社であるザ コカ・コーラ カンパニーが進める世界的なボトラーの再編の一環として位置づけられていることから、日本のボトラーとしては初めてアメリカのザ コカ・コーラ

³⁰⁸ 北九州コカ・コーラは、資本金91億円で筆頭株主は㈱リコーである。また1997年12月期の実績は売上高980億円で、日本17ボトラー中4位であった。

³⁰⁹ 山陽コカ・コーラは、資本金54億円で筆頭株主は㈱ニチレイである。また、1997年12月期の実績は売上高732億円で、日本17ボトラー中10位であった。

³¹⁰ 『日経産業新聞』2005年12月22日号、『日本経済新聞』2005年12月21日号。

カンパニーから5%の資本参加があった³¹¹。

こうして発足したコカ・コーラ ウェストジャパンは、アメリカ本社からの出資を受け入れることにより、コカ・コーラ グループの中で西日本地区の広域中核ボトラーとして製造・販売を行うだけでなく、日本国内初のアンカー・ボトラーとしてアメリカ本社と目標・戦略を共有しながら商品開発やマーケティング戦略の立案などに取り組む役割を担うとともに、従来の販売エリアを越えたアジアなどの海外事業展開を進める権限を与えられることとなった³¹²。

特に、従来日本コカ・コーラが単独で行ってきた商品開発に対する発言力が強まる³¹³こととなり、コカ・コーラ ウェストジャパンに日本コカ・コーラの商品開発担当者が常駐し、両社がチームを組んで商品開発を進めるようになった³¹⁴。

4.3 コカ・コーラ ウェストホールディングスの概要

2006年7月1日に、コカ・コーラ ウェストジャパンと近畿コカ・コーラは経営統合し、共同持株会社コカ・コーラ ウェストホールディングス株式会社が発足した。販売エリアは、コカ・コーラ ウェストジャパンの8県と近畿コカ・コーラの販売エリアである大阪府、京都府、兵庫県の2府1県と三笠コカ・コーラ³¹⁵の販売エリアである奈良県、滋賀県、和歌山県の3県を加え、2府12県となり、日本の人口の約33%、コカ・コーラ・システム内におけるセールスシェアの27%を占める巨大な市場を担当することとなる³¹⁶。

1999年7月1日にコカ・コーラ ウェストジャパンがアンカー・ボトラーとして、そし

³¹¹ 『日本経済新聞』1999年1月14日号。

³¹² 『日本経済新聞』1999年1月15日号、1999年1月16日号。

³¹³ 日本コカ・コーラが行う商品開発に関しては、競合他社であるサントリーの「伊右衛門」やキリン・ピバレッジの「生茶」に比較して大型のヒット商品を生み出すことができず、ボトラー各社から「現場のことをまるで知らない」などの不満の声が出ていた。『日経ビジネス』2005年3月7日号。

³¹⁴ 実際に、1999年11月に全国発売された低果汁飲料「クー」は、北九州コカ・コーラが何度も日本コカ・コーラに対して要望しても商品化に至らなかった商品であったが、合併合意を機に共同開発がスタートし、販売にまで至った商品である。『日本経済新聞』2000年7月1日号。

³¹⁵ 三笠コカ・コーラの筆頭株主であった西武百貨店は、2000年に系列の朝日食品工業から三笠コカ・コーラの株を引き受けて筆頭株主となったが、西武本体にとって本業と関係が薄いこと、系列不動産会社である西洋環境開発の5千億円を越す負債を返済するために2001年3月1日に保有株式544万5千株（発行済み株式の30.8%）をコカ・コーラ・ウェストジャパンに売却し、このことで三笠コカ・コーラはコカ・コーラ・ウェストジャパンの子会社となった。『日本経済新聞』2001年3月2日号、『日経産業新聞』2001年3月2日号、2001年3月6日号。

³¹⁶ コカ・コーラ・ウェストホールディングス株式会社ホームページ (<http://www.cchw.co.jp>) より抜粋。

て日本コカ・コーラ グループの中で国内最大のボトラーとして誕生したが、その頃から近畿コカ・コーラは営業基盤が近畿圏という販売競争が厳しい地域にあることから国内の他のボトラーと比較して売上高経常利益率が非常に低く³¹⁷、自動販売機にしても設置台数が飽和状態にあったことから早急な合理化に迫られていた。また、マーケティングや経営戦略の面で主導権を握り、優位性を保持するためにはアンカー・ボトラーへの昇格が必要条件となる中で、近畿コカ・コーラは2000年8月にコカ・コーラ ウェストジャパンと生産・物流・新製品開発の分野で包括的な業務提携を行った³¹⁸。そこでは、少量生産品の工場の一歩化、新規設備の共同投資や製品の相互供給、在庫の共有化などの合理化を目的としていた。しかし、そうした業務提携も実際の運用となると効果は一部分にとどまっていたことから、改めて経営統合を行うこととなった。これら2社が経営統合すると、連結売上高は4,300億円規模となり、国内の清涼飲料販売では麒麟・ビバレッジ（2005年12月期の売上高3,872億円）を抜いてサントリー（2005年12月期5,215億円）に次ぐ2位となる。

4.4 近畿コカ・コーラの誕生

ザ コカ・コーラ エクスポートコーポレーション（CCEC）は、日本における輸入自由化の急進展を背景に日本コカ・コーラとともに日本各地にボトラーを設置することとなった。まず初めに、東京市場におけるボトラーとして東京飲料株式会社と1957年3月1日にボトラー契約を結んだが、東京に次ぐ第二のボトラーの設置地区を大阪に決定した。その際に、日本コカ・コーラは、市場を開拓し、将来の発展を期するためには、かなりの規模の企業力を持ち継続的に投資活動を行っていきけるだけの経営資源が不可欠であるとして、1959年10月に飲料業界における主導的立場を持つ麒麟麦酒株式会社（以下 キリンビール）の資本参加を求めた³¹⁹。その一方で日本コカ・コーラは、1948年にキリンビールの尼崎工場のビン詰め機械の国産化を図り、アメリカでコカ・コーラ ボトラーのビン詰め設備を製作するジョージ・マイヤー社と1959年に業務提携を結んでいた新三菱重工業株式会社（現在の三菱重工業株式会社であり、以下 三菱重工業とする）に対しても、極東にお

³¹⁷ 1998年12月度の近畿コカ・コーラの売上高経常利益率は4.7%と、同時期の北九州コカ・コーラの売上高経常利益率11.5%の半分にも満たない状態であった。『日経産業新聞』1999年8月19日号。

³¹⁸ 『日経流通新聞』2000年8月24日号。

³¹⁹ キリンビールは、太平洋戦争終結後の短い期間ではあったが、横浜工場においてアメリカ軍人およびその関係者用のコカ・コーラの生産・ビン詰めを行っていたことがあった。麒麟麦酒株式会社(1969),pp.271-272。

けるコカ・コーラ社関係の機械設備受注体制を整えるために、近畿コカ・コーラ設立に当たって資本参加を申し入れていた。

キリンビール社内においては、コカ・コーラ事業に参加することは当時低迷状態のあった清涼飲料業界にあって、コカ・コーラが世界各国で普及してきた実績からその将来性に期待し、また米国コカ・コーラ社の経験に基づく独特な宣伝・販売方法から学ぶ点が多いと判断し、進出を決めることとなった。しかし、その販売エリアに関してキリンビールと日本コカ・コーラは大きな食い違いを見せることとなった。日本コカ・コーラの当初の申し出は、CCEC がボトラー選定の際に欧米と同様に全国主要都市ごとに 1 ボトラーを配置したいとの意向を受けて大阪府だけであった。これに対して、キリンビールは日本全国を販売エリアにしたいと要求した。その後、両社は何度か交渉を重ねる中で、キリンビールは、大阪、京都、兵庫は 1 経済単位であること、また関西地区以西の特に名古屋地区に関しては経済事情や慣習から見て関西地区に入ると主張し、結果的に以下のように決定した。

① 大阪府、京都府、兵庫県の 2 府 1 県は本契約として認め 5 ヶ年契約とする。以降は双方の確認により自動更新とする。

② 愛知以西は臨時販売地域とし、レターアグリーメント³²⁰を与える。

1960 年 8 月 5 日に大阪府、京都府、兵庫県を公式販売地域としたボトラー設立に関する発起人会が、大阪市東区（現在の中央区）南本町にある明治屋ビルで開かれ、9 月 9 日には資本金 1 億円、出資者はキリンビール 60%、三菱重工業 30%、明治屋 10%の共同出資によって近畿飲料株式会社（以下 近畿飲料）が正式に発足し、1961 年 1 月 24 日には日本コカ・コーラと近畿飲料の間でボトラー契約の調印式が行われた。この契約によって、近畿飲料の公式販売地域は大阪府、京都府、兵庫県の 2 府 1 県と、暫定販売地域は愛知県、岐阜県、富山県以西となることで、日本は東京飲料と近畿飲料という 2 つのボトラーによって愛知、岐阜、富山を境として二分されることとなった³²¹。そして、1962 年 1 月 30 日に、近畿飲料は社名を近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社と変更した。

4.5 商物分離への取り組み

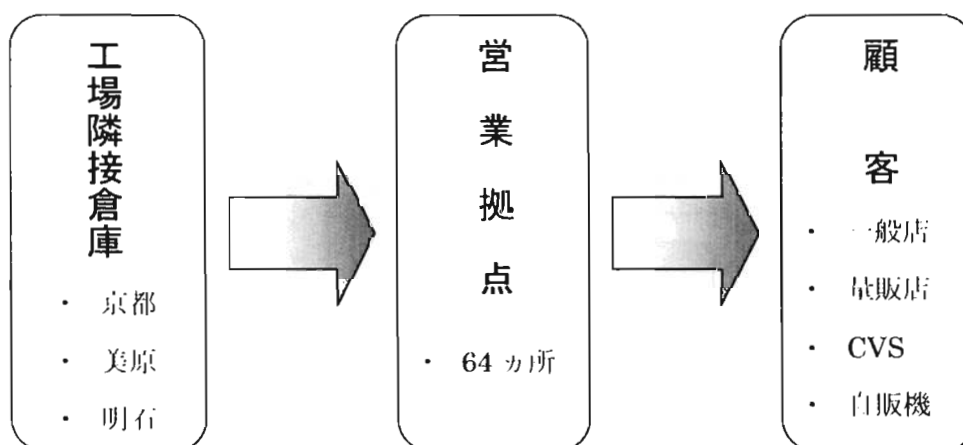
コカ・コーラといえば、赤いユニフォームを身にまとい忙しそうに走り回るボトラー・

³²⁰ レターアグリーメントとは、手紙形式の承認で、適当な候補者ができた場合に日本コカ・コーラが一方的に取り消し得る契約形式をいう。近畿コカ・コーラ・ボトリング株式会社(1991)。

³²¹ ただし、この暫定販売地域は、どの後誕生する新しいボトラーに販売権を渡していくことになった。

マンをすぐに思い出されるが、コカ・コーラの販売システムは、日本コカ・コーラが供給する原液を、近畿コカ・コーラを始めとする地域のボトラーがビン詰めして小売店へ直接販売する「商物一体」型であった。これによってボトラー・マンは、営業、ドライバー、受注、拡販、配送などの業務を一人でこなし、そのことが地域密着型である得意先一店ごとのきめ細かいサービスを可能にし、またコカ・コーラの強みの一つでもあった。こうしたボトラーの活動によるサプライチェーンは、ボトリング工場(3カ所)→営業所倉庫(64カ所)→顧客、という仕組みになり、各営業所では得意先に合わせて商品の積み替え作業をおこなっていたのである(図7-7)。

図7-7 商物一体の物流フロー



出所)『流通設計』1998年11月号, pp. 40-43より抜粋。

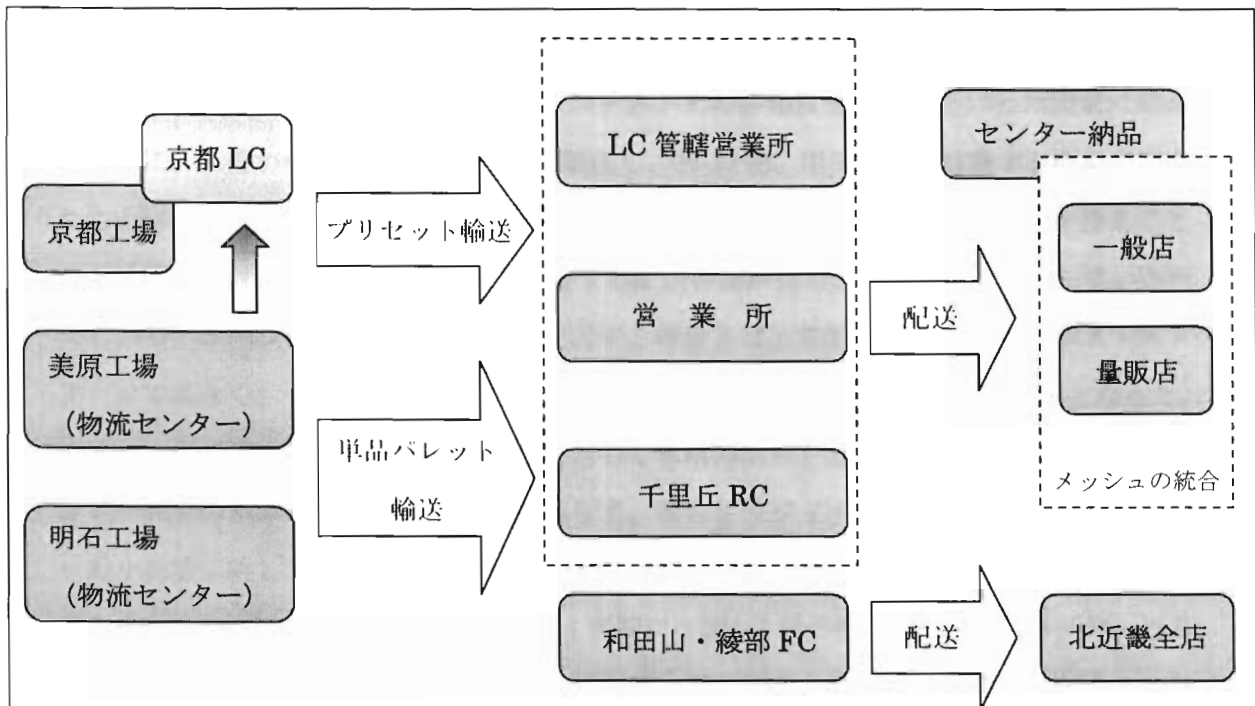
1980年代に入ってスーパー等の量販店の出店スピードが速くなり、小売店が拡大化傾向を強める中で、大手量販店やコンビニエンス・ストアを始めとする量販店はパワーを増大させ、コカ・コーラグループにおいても各ボトラーは多頻度少量配送やセンター納品を要求されるようになったのである。しかし、営業所倉庫内での人手によるピッキング作業や小規模の保管スペースでは量販店やコンビニエンス・ストアの要求に応えることができず、加えて量販店の躍進はコカ・コーラの最大の強みであった自動販売機による直販システムの悪化を招き、量販店の拡大が一般小売店の販売量の相対的な下落を招くことで営業マンのコストパフォーマンスを低下させることとなった³²²。

こうした現状に対して、近畿コカ・コーラは長期経営計画「パスポート21」を策定し、

³²² 『日経流通新聞』1997年10月7日号。

物流の合理化を柱に、営業マンの物流作業からの開放と販売活動への専念による生産性の向上を図ることとなった³²³。

図 7-8 商物分離の物流フロー



出所) 『流通設計』 1998 年 11 月号, pp. 40-43 より抜粋。

「パスポート 21」の最大の課題は、商物分離を目指した物流合理化であるが、近畿コーラは大阪府、京都府、兵庫県の 2 府 1 県の販売エリアにおいて 9 つの物流センターを設立し、各営業所に分散している在庫をセンターに集約することとした。その物流センターは、販売先に合わせて 3 タイプに分類し、営業所在庫の集約先となる工場隣接型のロジスティクスセンター (LC)、都市部の量販店やコンビニエンス・ストアに対応する専用センターであるリージョナルセンター (RC)、遠隔地の店舗を対象にしたフロントセンター (FC) とした (図 7-8)。これによって、各営業所や配送拠点ではこれまで 4~5 日分の製品在庫を持っていたものが、営業所などでは翌日の配送分だけを一時的に蓄える方式に切り替えることとなった³²⁴。

1994 年 4 月には、兵庫県和田山町に和田山物流センターをフロントセンターとして設立

³²³ 『流通設計』 1998 年 11 月号, pp. 40-43。

³²⁴ 『日本経済新聞』 1994 年 8 月 3 日号。

し、9月には大阪府摂津市に千里丘物流センターをリージョナルセンターとして、1998年10月には京都工場に隣接する形で京都ロジスティクスセンターを設立した。京都ロジスティクスセンターは、製品の入荷から輸送トラックへの積載までを完全自動化し、異品種混載パレットの積み込みを自動で行うことにより受注から納品までのリードタイムを48時間から24時間に短縮することを可能にした³²⁵。また、千里丘物流センターはリージョナルセンターとして量販店やコンビニエンス・ストアの多頻度少量配送といった要求に応えるために、入荷から出荷までを完全に自動化し、24時間、年中無休で稼動する機能を備えたことによって、注文を受けた日の夜間に荷揃えを行い、翌日発送できる体制を整えることで量販店やコンビニエンス・ストアに対する配送の効率化を図ることを目的としていた³²⁶。

しかし、リージョナルセンターから配送する得意先は、量販店やコンビニエンス・ストアだけではなく、一般小売店も含まれていることから新たな問題が発生することとなった。つまり、多頻度少量配送を求める顧客に対して専用の拠点を設けることがリージョナルセンター設立の基本構想であったにも関わらず、同じリージョナルセンターの配送先である一般小売店に対しては1週間に一度の受注頻度で、リードタイムは48時間であるのに対して、量販店やコンビニエンス・ストアは1週間に3回~7回の受注があり、当日受注・当日配送で対応するために、同じエリア内で片や週一回の配送と片や毎日配送が混在することとなり、効率を悪化させる結果となったのである。

そうした問題に対処するために、近畿コカ・コーラはダブルメッシュ構造という配送方式を取り入れることとなった。ダブルメッシュ構造による配送方式とは、一般小売店と量販店やコンビニエンス・ストアが同じテリトリー内にあっても、それぞれ異なった拠点から配送するというものである。つまり、一般小売店だけを回る配送と量販店やコンビニエンス・ストアだけを回る配送との2本立てでエリア全体をカバーし、配送効率を向上させようとするものである。近畿コカ・コーラは、拠点計画もこの配送方式を前提に計画し、京都工場に隣接する京都ロジスティクスセンターは、小売店のセンター納品の場合はロジスティクスセンターから千里丘リージョナルセンターへ単品パレット輸送を行い、そこでピッキングを行った後に納品するようにした。また、管轄の営業所の在庫はすべてロジスティクスセンターに集約し、各管轄営業所は従来の在庫型から在庫を持たないスルー拠点へと転換した。また、一般小売店の受注情報は京都工場を受け、隣接する京都ロジ

³²⁵ 『BE 建築設備』2000年1月号,pp.58-63。

³²⁶ 『日経産業新聞』1993年6月4日号、『日経流通新聞』1995年3月2日号。

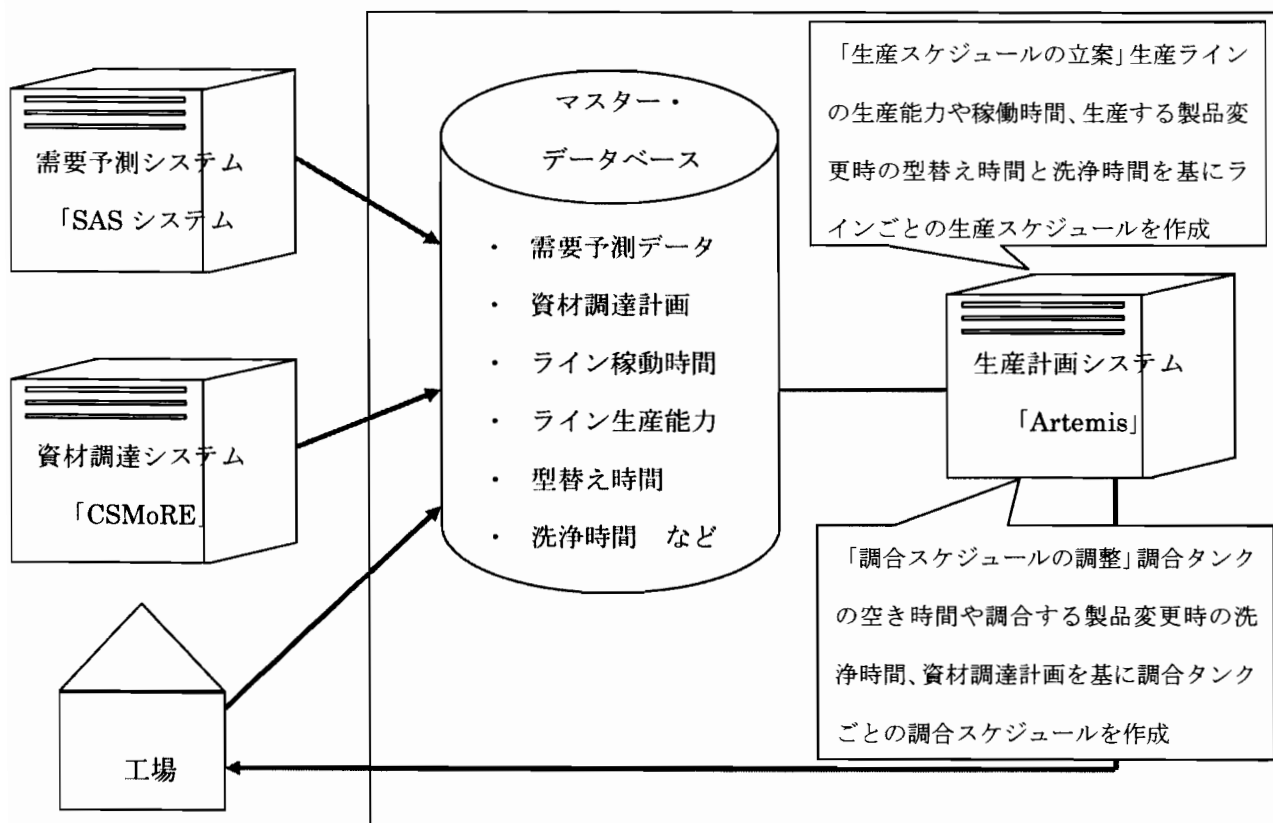
スティックセンターでピッキングした後にパレット単位で積み合わせて各営業所に輸送し、配送者に積み替えて各店舗へ配送するという仕組みを構築したのである³²⁷。

4.6 生産管理システムと需要予測への取り組み

近畿コカ・コーラが策定した長期経営計画「パスポート 21」は、物流の合理化と営業マンの生産性の向上を図ることが目的であったが、それらと併せて実施されたのが生産計画システムの合理化・自動化である。

1999年の春に近畿コカ・コーラはアルテミスインターナショナルの生産計画ソフト「Artemis」を導入している（図 7-9）。このシステムは、原液と水を混ぜ合わせる調合スケ

図 7-9 生産計画システムの概要



出所) 『日経コンピュータ』2000年4月24日号, p 147 より抜粋。

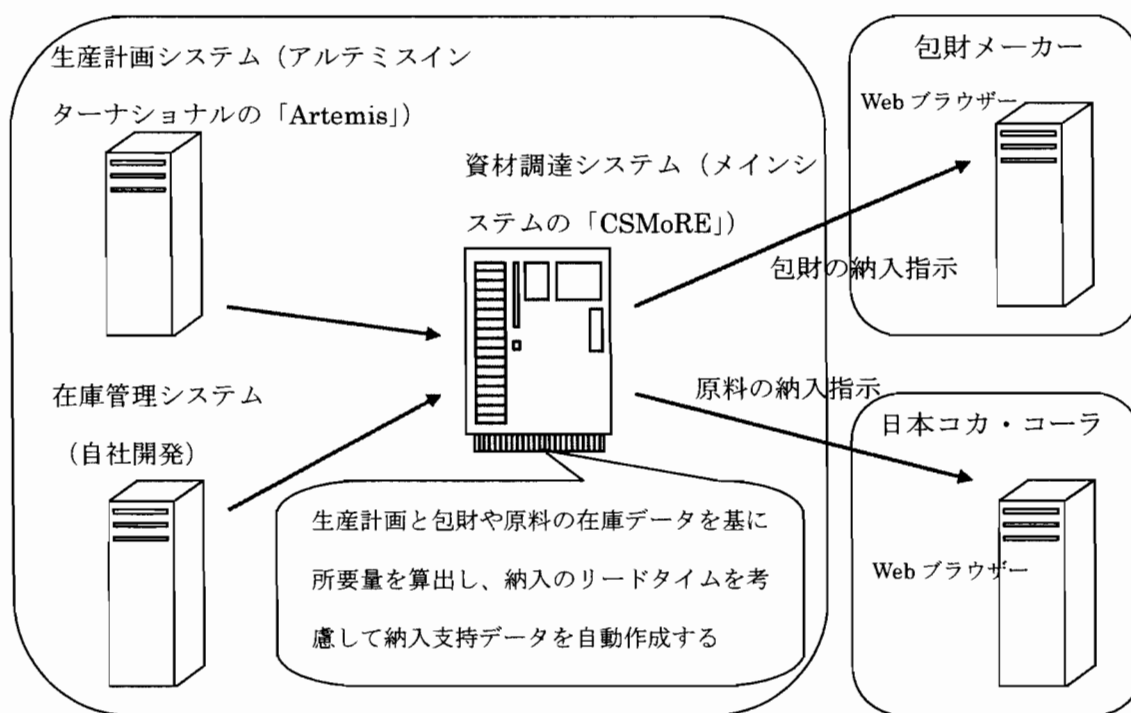
ジュールとコカ・コーラの液体を缶やペットボトルなどの容器に充填する生産スケジュールを自動で立案するものである。このシステムによって生産スケジュールの自動化を推進するのであるが、その際に重要となるのはマスター・データベースであり、ここでは従来

³²⁷ 『流通設計』1998年11月号, pp.40-43。

工場の計画立案担当者が経験知³²⁸でもっていた情報をすべてデータとして管理し、生産ラインごとに型替え時間や洗浄時間の合計がもっとも短くなるように製品の生産スケジュールを最適化していることにある³²⁹。

加えて、近畿コカ・コーラでは調合スケジュールの立案に関しても完全自動化を実現しており、調合スケジュールでは原液と水などとの調合完了が生産を開始するタイミングまでに間にある用に連続して調合するようになっている。また、調合スケジュールと併せて、近畿コカ・コーラはこのシステムを用いて購買スケジュールの立案に関しても完全自動化を進めている。これは、資材調達メインシステムである「CSMoRE」によって、調合が始まるまでにコカ・コーラの原液やペットボトルなどの容器・資材を調達できるようにサプライヤーである日本コカ・コーラや包材メーカーに対してリードタイムを考慮しながら購買スケジュールを自動作成し、納入指示を出している（図 7-10）³³⁰。

図 7-10 資材調達の仕組み



出所) 『日経コンピュータ』2000年6月19日号, p 198 より抜粋。

³²⁸ ここでいう経験知とは、生産する製品の容器サイズを変更したり、容器に詰める液の種類を変更したりする際に、「どのくらいの時間がかかるか」といった型替え時間や洗浄時間について従来工場の計画担当者が自らの経験を基にして把握していた内容を示している。

³²⁹ 『日経コンピュータ』2000年4月24日号, pp.141-151。

³³⁰ 『日経コンピュータ』2000年4月24日号、2000年6月19日号。

こうした在庫管理システムや調達・生産管理システムの自動化は、それぞれ単体では効果が非常に小さなものとなりがちであるが、近畿コカ・コーラはさらにそれらを需要予測と結びつけることによってシステム導入の効果を向上させようとしている。当社では SAS システムを導入することにより、日次で製品別・地域別・販売チャネル別で需要予測を行っている。従来は、営業担当者が週 1 回集まって、販売計画を立てていたが、これでは週の途中で突然在庫がなくなってしまうような事態が発生していたが、これは製品の販売動向がチャネルによってまったく異なっているにも関わらず、これらの需要をすべてまとめて予測しようとしていたことで予測の制度を低下させていたことから、販売チャネルを自動販売機、コンビニエンス・ストア、酒屋、高速道路のサービスエリア、スーパーの 5 種類に分類し、その上でチャネルごとの製品別・地域別の予測を行うことによって問題を解決した³³¹。

その後、近畿コカ・コーラを含めボトラー各社の情報システムに対する投資は年間 100 億円を超えるものとなっていることから、日本コカ・コーラは 2001 年 1 月に全国 15 社あるボトラーと協力して、資材の共同調達や情報システムの標準化・共同運営に乗り出すこととなった。ボトラーは、米国コカ・コーラの子会社であるコカ・コーラ ビバレッジサービス (CCBSC) を通じてペットボトルなど一部の資材の共同調達を実施してきたが、この対象を甘味料や缶などの資材にも拡大することによって、各ボトラーが独自に導入している製造や物流管理システムをコカ・コーラ ビバレッジサービスが中心になって開発する標準システムに置き換えていくこととなった³³²。また、自動販売機の需要予測に関しては、コカ・コーラ ウェストジャパン、近畿コカ・コーラ、北陸コカ・コーラの 3 社が共同開発した自動販売機の在庫管理システム「Howks」によって、一部無線を利用した自動販売機からの売れ行き情報を基に需要予測を行うようになった³³³。

4.7 近畿コカ・コーラとイズミヤ株式会社との取り組み

イズミヤ株式会社 (以下 イズミヤ) では、小売業における同質競争を回避するために、カテゴリー・マネジメントによる顧客・商品管理を導入することによって売り場作りを行っている。そこでは、イズミヤが売上を上げるために新たに来店する新規顧客を増やした

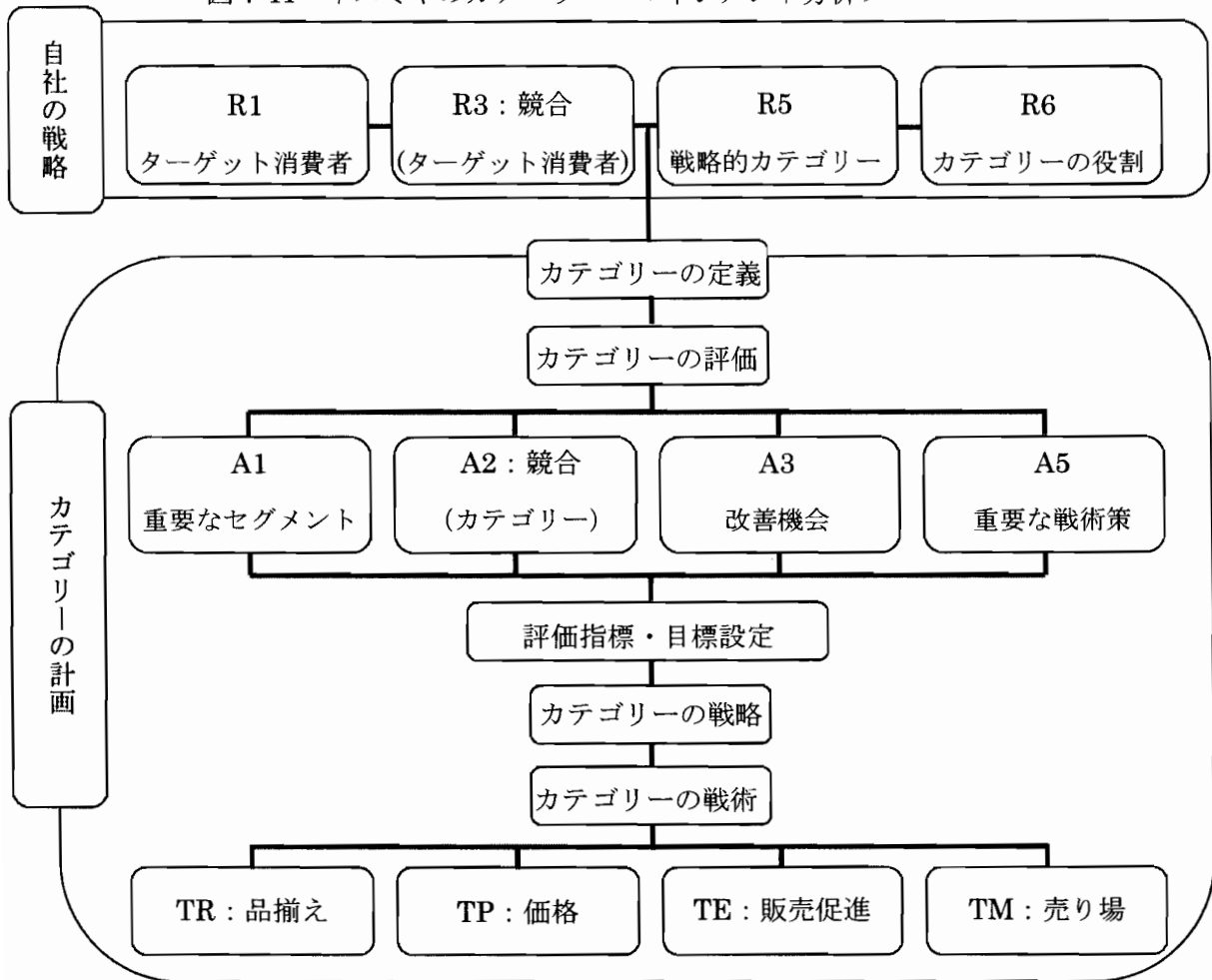
331 『日経コンピュータ』2000 年 4 月 24 日号。

332 『日経情報ストラテジー』2000 年 8 月 24 日号。

333 『日経ビジネス』1997 年 10 月 27 日号、『日経コンピュータ』2005 年 2 月 7 日号。

り、一品当たりの商品単価を上げるのではなく、現在のイズミヤの既存顧客が自社で買い物をする際に以前よりたくさん買ってもらうことで一人当たりの買上げ個数をいかにに増やすか、という課題に取り組んでいた（図 7-11）。

図 7-11 イズミヤのカテゴリー・マネジメント分析フロー



出所) 『季刊 イズミヤ総研』 vol65, pp.74-83 より抜粋。

そうした中で、イズミヤと近畿コカ・コーラは 2001 年ころから品揃え、棚割りなどの取り組みを行ってきたが、2005 年になって改めて協業によってイズミヤの顧客の中でもポイントカードを持つ 200 万人にもおよぶ顧客のデータ分析を行い、カテゴリー・マネジメントとして売り場作りを行うようになった³³⁴。データ分析では、年収、年齢、職業等の顧客属性から、買い物客のライフスタイルの仮説を組み立てることによって、従来では小売店

³³⁴ 『週刊ダイヤモンド』 2005 年 12 月 10 日号。

の店舗面積に応じて陳列棚を確保していたものから、顧客志向に立った売り場作りを行おうとしているのである。

特に、近畿コカ・コーラとの取り組みでは、イズミヤのデータを分析した結果によってターゲットとなった顧客に対して、店舗へ買い物に来た際の顧客の満足度を高め、イズミヤに対するロイヤリティを高めることによって優良顧客へ昇華させるために、ドライ飲料分野において顧客満足度が高まるような品揃えと棚割りを実現するカテゴリー・マネジメントを導入した。

具体的には、近畿コカ・コーラはデータ分析による仮説に基づいて、ターゲットとなる顧客は年齢が35歳以上で、家族人数が2~4名、世帯収入が700万円未満と設定し、イズミヤにおけるドライ飲料カテゴリーのポジショニングは、利益、キャッシュ・フロー、ROAを生み出す源泉であると捉えていた。加えて、イズミヤにける各店舗は、同じ属性の顧客は同じような買い方をするであろう、またそうであれば店舗の品揃えと棚割りも同じでも

表 7-7 店舗グルーピング

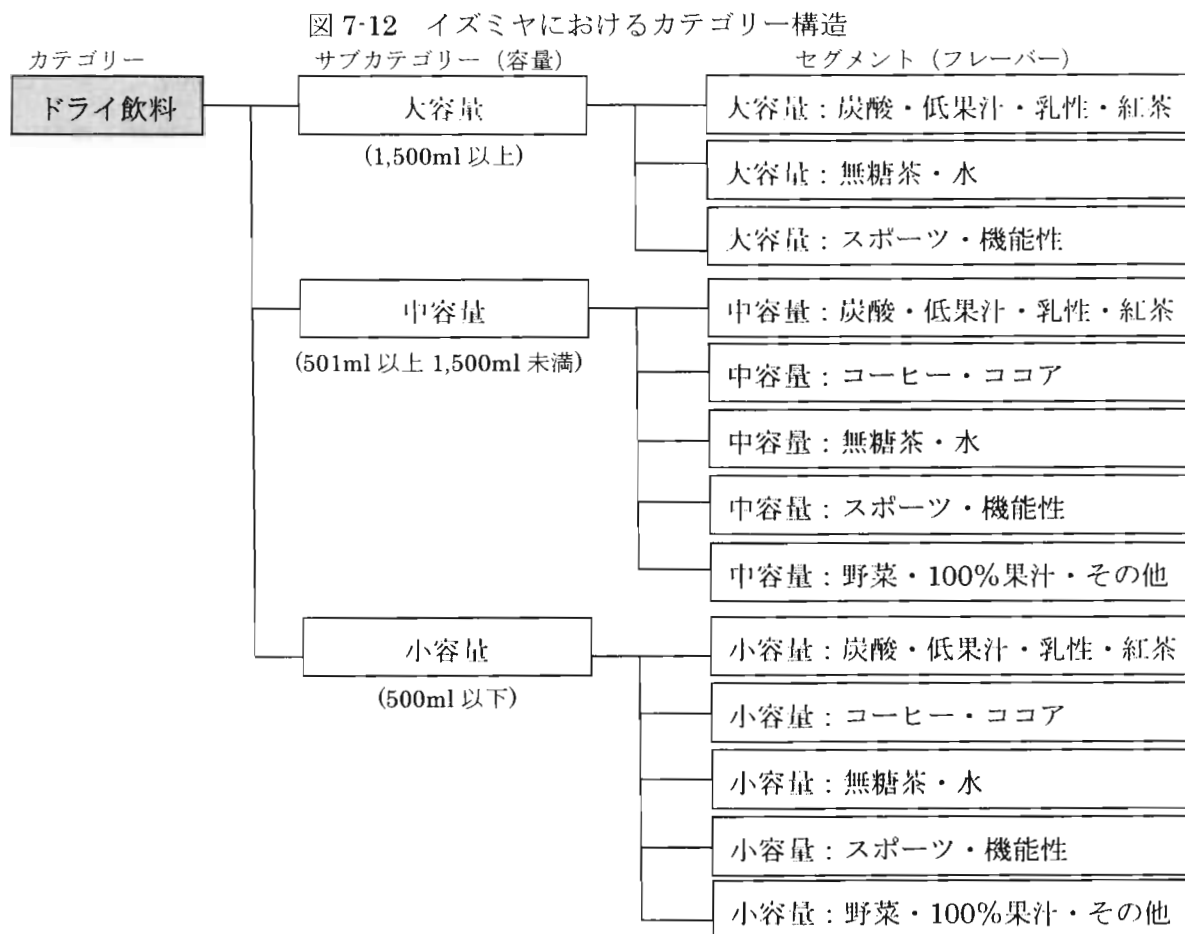
グループ	世帯	年齢	立地	店 舗
A		ミドル	都会	花園、天下茶屋、南田辺、西田辺、庄内、桑津、淡路、上新庄、住之江
				国分町、高殿、放出東、今福、箕面東、山田西、上新田、御影、王子、新大宮
B	ファミリー 一大家族	若年& シニア		平田、中百舌鳥、百舌鳥、昆陽、阪和堺、寝屋川、小林、住道、大東、松原
				八尾、若江岩田、平野、浜田町、門真、上野芝、北助松、和泉府、東寝屋川、岸和田
				伏見、六地藏、河内長野、多田、高野、白梅町
C	ファミリー 一大家族		郊外	美加台、橿原神宮、和歌山、阪南、大久保、古市、新家、玉手、光風台、南淡
				原山台、和泉中央、泉北、西神戸、枚方、泉佐野、洛北、長岡、学園前
				千里丘

出所)『季刊 イズミヤ総研』vol65,pp.74-83 より抜粋。

のでよい、という考え方に基づいて商圈の特性に合わせてグルーピングを行った³³⁵。最終的

³³⁵ 各店舗のグルーピングは6つの手順によって行われた。①店舗が実際にカバーしているリアル商圈を確定する ②どのような生活者がいて、どのような買い物をされているのか明確にする ③統計解析によってグルーピングを行う ④売上構成比と同じ属性には同じ売れ方をするであろうと考え、各グループでの各店別、各ライン別実績の検証を行う ⑤各グループ別に客単価、購買頻度等に関して顧客の買い物行動の検証を行う ⑥各店舗ごとのハード要因を検証する。

には3グループに分類し、Aグループでは都会型で単身または2~3名の世帯で中年が多い（都会ミドル商圏）、Bグループでは世代交代が進みつつあるエリアで、若者とシニア層が多い（中抜きファミリー商圏）、Cグループでは郊外型で大家族、一戸建てが多い（郊外ファミリー商圏）となった（表7-7）。次に、2003年4月から1年間にわたってドライ飲料分野について購買決定プロセス、意思決定プロセスに関する消費者調査を実施し、その結果顧客は、温度帯、次に容量（大容量・中容量・小容量）、最後にフレーバーへと移行することが判明したことから、イズミヤではドライ飲料の κατηγοリーを再定義し、13の κατηγοリーに分類した（図7-12）。



出所)『季刊 イズミヤ総研』vol.65,pp.74-83 より抜粋。

こうしたカテゴリー・マネジメントの取り組みの結果、従来は POS データ、売上金額、売上個数、クロス ABC 分析によって売れ筋商品を確認しながら品揃えを決定し、結果的に全店同じ品揃えリスト、同じスペース配分になってしまい、加えてレイアウト、棚、スペ

ースが合わない店舗などは計画と異なった棚割となってしまう事態に陥っていたものが、現在では全店のレイアウトと棚割を把握しながら、各グループ顧客に合わせた品揃えリストにし、売り場スペースは各グループ、各店ごとに理想的なスペースを決定するようになった³³⁶。

第5節 おわりに

5.1 日本コカ・コーラと近畿コカ・コーラの関係

コカ・コーラが日本に上陸してからの日本コカ・コーラグループにおける各社の関係は図7-13のようになる。日本コカ・コーラは米国本社のザ コカ・コーラ カンパニーの100%出資の子会社であり、同時に日本コカ・コーラは近畿コカ・コーラとの関係においては、フランチャイズ契約を結ぶフランチャイザーとフランチャイジーの関係であり、そこには資本関係はない。近畿コカ・コーラは、日本コカ・コーラとフランチャイズ契約にあるとともに、設立当初から麒麟及び三菱重工とは資本関係にあり、両社合計で55.05%を占める大株主でもある。

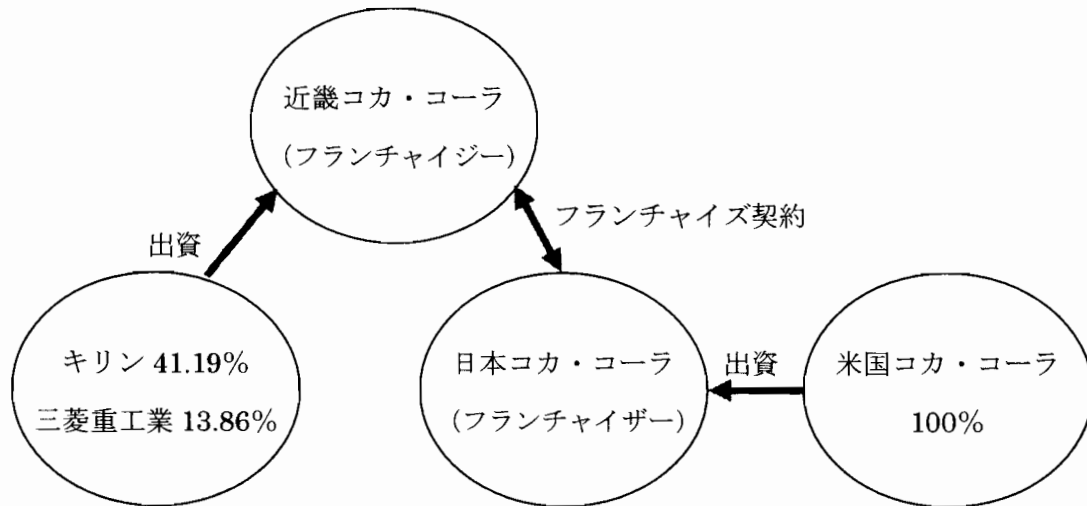
こうした関係は、従来の日本におけるメーカーが設立した販売会社などの系列関係に見られる資本関係を基盤とした親会社－子会社・関係会社の関係とは異なり、フランチャイザーである日本コカ・コーラとフランチャイジーである近畿コカ・コーラおよび大株主である麒麟、三菱重工業は双方が独立した事業者で、双方の権利、義務を明記した契約が文書によって締結されたフランチャイズ契約に基づく関係³³⁷であり、このことからフランチャイザーとフランチャイジーの両者の関係において法律上は対等であると考えられる³³⁸。

³³⁶ 『季刊 イズミヤ総研』vol65,pp.74-83。

³³⁷ 社団法人日本フランチャイズチェーン協会および財団法人流通システム開発センターによる定義から「フランチャイズ」を再定義すれば、「フランチャイズとは事業者・本部（フランチャイザー）が他の事業者・加盟店（フランチャイジー）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与えると同時に、経営に関する指導を行い、場合によっては継続的にフランチャイジーに商品（サービス、原料を含む）を提供し、その一方でフランチャイジーはその見返りとして一定の対価（加盟金、保証金、ロイヤルティ等）を支払うシステムであり、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう」となる。

³³⁸ しかし、実際の契約においては、その契約内容は一方的にフランチャイザーが決め、フランチャイジー側には内容を変更する交渉の余地がないといったことが多いことから、民法上においては附合契約（保険契約や預金契約のように、当事者の一方があらかじめ作成した約款を用いて締結される契約のこと）にあたるといわれており、そうした点においてフランチャイザーとフランチャイジーの関係を不平等と見る者は少なくない。

図 7-13 日本コカ・コーラ グループの関係図



出所) 筆者作成により。

また、フランチャイズにおけるメリットを考えれば、アメリカのザ コカ・コーラ カンパニーと日本コカ・コーラにとっては比較的少ない資本で、急速に事業を拡大できるうえ、コカ・コーラの原料の供給による収入が確保でき、同時にフランチャイジーにとっても経験がなくても事業展開でき、本部の指導で効果的な経営を実行することによって失敗の危険性を少なくすることができるなどがあげられ、両者の利害は一致しているとみることができる。

しかし、現実のフランチャイズにおけるフランチャイザーとフランチャイジーの関係は決して対等ではなく、フランチャイザーが一方的に契約内容を決定し、フランチャイジーには契約内容を変更する余地がないことから支配する関係になっており、近畿コカ・コーラおよび麒麟と三菱重工業は日本コカ・コーラおよびザ コカ・コーラ カンパニーに従属している関係になっており、その意味において不平等な関係であると考えられる。

しかし、それでも契約内容の変更の有無だけでこのような不平等が起こるのであろうか。そこにはフランチャイジーのフランチャイザーに対するブランドやノウハウといった無形資産による依存関係があると考えられる。つまり、コカ・コーラの場合を見れば、「コカ・コーラ」のブランドは、コンサルティング会社のインターブランド社が 2006 年 7 月 28 日に発

表した世界ブランド価値番付³³⁹によると、67,000 百万ドルとランキング 2 位、3 位のマイクロソフトや IBM を 10,000 百万ドル以上も差をつけ、同社がランキングを発表して以来 6 年連続でトップであり、世界で最も価値あるブランドであることがわかる。加えて、コカ・コーラの原液は、ペンバートンが開発して以来、社内のごく限られた最高経営幹部しか知らない最高機密事項となっており、だれも知ることができない。こうした意味において、近畿コカ・コーラはその事業展開において日本コカ・コーラおよびザ コカ・コーラ カンパニーが展開する「コカ・コーラ」のブランド力に依存し、製品の製造に関しても門外不出の原液の供給という点で大きく依存せざるを得ず、そのことが日本コカ・コーラによる近畿コカ・コーラの支配関係となって現れているのである。

そして、こうした日本コカ・コーラによる近畿コカ・コーラに対する支配関係は、流通系列化と本質的には同じものであると考えられる。つまり、両社において、一般的な流通系列化や販売会社のように親会社と子会社・関係会社にある資本関係がなくとも、メーカーがその支配力によって自己の製品の個別化された価値実現を図るために、製品の販売について流通業者の協力を確保し、メーカーの政策が実現できるように流通業者を掌握し、組織化し、メーカーは流通業者との関係を組織的關係にだけに還元せず、売買関係を残すことによって、メーカーは製品の売れ残りにともなう市場リスクを流通業者と分担しようという流通系列化の本質に照らし合わせてみれば、日本コカ・コーラと近畿コカ・コーラにおけるフランチャイズの関係は、流通系列化や販売会社の関係と同じものである。そこには、資本に代わってザ コカ・コーラ カンパニーや日本コカ・コーラが築きあげた世界一のブランドとコカ・コーラの原液の製法・ノウハウという無形資産によるパワーが存在し、日本コカ・コーラは、そのパワーを基盤にして支配関係を構築しているのである。

5.2 サプライチェーン・マネジメントへの取り組み

日本コカ・コーラは、アメリカ本社ザ コカ・コーラ カンパニーの指導のもとフランチャイズ制に基づいて日本資本を利用して 17 のボトラーを設立・管轄した。そこでは日本コカ・コーラがコカ・コーラの原液の販売と日本市場における新製品開発と広告・宣伝を担当し、各ボトラーは日本コカ・コーラから仕入れたコカ・コーラの原液に砂糖や水を加えて完成させた商品を販売する役割を担うことによって、双方がパートナーとして明確な役割分担のもと成長を遂げることができた。特に、ボトラーシステムと生産システムは、

³³⁹ 『日本経済新聞』2006 年 8 月 23 日号。

ボトラー・マンといわれる営業・配送担当者が各エリアにおける隅々にまで商品を行き渡らせ、さらにリターナルビンを回収し、再び中身を詰めなおして売るというサイクルで事業を行うには非常に効率の良いシステムであった。

しかし、1980年代頃から大手量販店やコンビニエンス・ストアの出店スピードが速くなり、日本全国へチェーン展開を進めるようになると、今まで日本コカ・コーラグループの強みであり競争優位の源泉であったボトラーシステムと製造拠点が、逆に足枷になった。つまり、大手量販店やコンビニエンス・ストアが全国展開するに従って全国一律のサービスを提供することを求められるようになると、各地域密着型で独立採算制のボトラーシステムでは、ボトラー同士の連携を取りにくい等の問題から対応できなくなったのである。さらに、生産・物流システムは、多様化する商品群と大手量販店やコンビニエンス・ストアからのセンター配送の要求により、リターナルビンの回収と個店配送を前提とした現行のシステムでは非効率が生じるようになった。

こうした状況に対して、日本コカ・コーラはコカ・コーラ セントラルジャパン、コカ・コーラ ウェストジャパンといったように日本各地区のボトラーの統合を進めることとなり、合わせて CCNBC 主導による生産拠点と物流拠点の統廃合によって生産拠点を 20%、物流拠点を 30%削減することとなった。1960年に日本で2番目のボトラーとして設立された近畿コカ・コーラもコカ・コーラ ウェストジャパンと統合し、コカ・コーラ ウェストホールディングとなるに至り、販売・生産・物流のすべての面にわたって合理化を進めている³⁴⁰。また、それに合わせて各ボトラーで進められていた情報システムの開発も、日本コカ・コーラが中心となって全国一律の標準化を進めることによって日本コカ・コーラと各ボトラーの関係、各ボトラー同士の関係、日本コカ・コーラおよび各ボトラーと外部企業との関係において情報共有化を図り、スムーズな連携を図ることでサプライチェーン・マネジメントを実現しようとしているのである。

こうした日本コカ・コーラグループによる一連の展開は、販売に伴う商流および物流活動において日本コカ・コーラグループとして自社製品のみこだわった専売制を堅持しており、余剰資産となった生産・物流拠点を有効活用するために他社製品を取り扱うことはなかった。また、情報システムにおいても近畿コカ・コーラとイズミヤとの棚割りに

³⁴⁰ 例えばコカ・コーラ ウェストホールディングは、傘下の物流会社3社（コカ・コーラウェストジャパン ロジスティックス、関西ロジスティックス、三笠ロジスティックス）を統合し、物流機能を一本化することで年間2億円のコスト削減につなげる、と発表した。『日経流通新聞MJ』2006年10月30日号。

関する取り組みは見られたものの全面的な提携が行われたものではなかった。そのため、日本コカ・コーラグループは情報システム等の標準化による情報共有化のために投資を行いながら、その一方で生産拠点や物流拠点の無駄なものをスクラップするという対処を取るに至った。

しかし、日本コカ・コーラグループの現状は、販売チャネル別シェアでは自動販売機ルートにおいては40%という圧倒的なシェアを持ちながら、大手量販店やコンビニエンス・ストアなどの小売店ルートでは20%程度に止まりサントリーとキリン・ビバレッジに水をあけられている状況である。加えて、サプライチェーン・マネジメントの観点から見れば、サプライチェーン・マネジメントはサプライチェーン全体における全体最適を目指すものであり、一企業の枠を超えた商品供給に関わる企業連鎖の中で市場動向に関する情報共有化が基盤になることが必要条件の一つにあげられ、その意味において販売会社は取引先との「取引から取り組みへの転換」が求められるようになるのである。そうした点で近畿コカ・コーラを始めとする各ボトラーが現在取り組んでいるのは情報共有化のための基盤作りの段階であって、サプライチェーン・マネジメントを構築するための途についたばかりであるといえる。今後、現行の日本コカ・コーラグループによるサプライチェーン・マネジメントに対する取り組みが効率的・効果的に作用するためには取引先である大手量販店やコンビニエンス・ストアとの「取引」を「取り組み」に変えるためのパラダイムの変換が必要になると考える。

第8章 考察

第1節 経時的な側面からの考察

1.1 販売会社の設立目的

1945年8月15日に太平洋戦争の終結を迎え、1950年6月25日に勃発した朝鮮半島の38度線をめぐって3年間続いた朝鮮動乱を経て、日本経済は1957年の神武景気、1961年の岩戸景気、1965年のいざなぎ景気という未曾有の成長を遂げる中で、国民所得が向上し、消費意欲や購買活動が活発化するにつれて、日本企業を取り巻く環境は技術進歩、量産体制の確立、外資系企業の日本市場への参入、という新たな展開を見せるようになった。中でも小売業界では1950年代に入って百貨店が既存店舗の増築や新規店舗の開店を進め、加えて1953年には東京・青山にセルフスーパーである紀ノ国屋が、1957年には大阪・千林

に主婦の店ダイエーが出店するなど現在の量販店時代の萌芽期を迎えていた。こうした外部環境の変化の中で、メーカーの関心は如何に自社製品の安定供給と市場における拡大を図るかに集中することとなり、それを実現するために流通チャネルの垂直統合として販売会社の設立に着手するようになっていった。

雪印乳業の場合は、戦後においてパン食の普及や西洋料理店の大衆化など、食生活の変化によるバター消費量の増加とともに積極的に販路を拡大し、大正末期には近畿一円から名古屋・広島・九州にまで営業エリアを拡大し、関西で最も有力なバター問屋と言われるようになった島屋商事を系列化した。次いで1918年に設立してから国分や明治屋といった他の食系卸売業者とは異なり、バターの取り扱いによって酪連（雪印乳業の前身）との取引があった仁木島商店は、関東地区におけるバター・マーガリン専門専社として重要なチャネルであったが、関東エリアを拠点としてバターを販売していた仁木島商事を関東地区のバター・マーガリン製品の拡大のために系列化することとなった。

さらに、1950年代に入ってアイスクリーム市場が急速に拡大したことを受けて、関西エリアおよび関東エリアにおけるアイスクリームおよび市乳日配商品の販売ルートを確保するために雪印商事と雪印物産を系列化した。最後に、関東エリアにおけるアイスクリーム市場の拡大を睨み、アイスクリーム事業の更なる拡売を図るために東京雪印販売を系列化することとなった。

花王の場合、販売会社を設立に至った要因は、先に述べたようにスーパーマーケットが台頭するようになることで大量販売・大量消費の時代を迎えて「安売り」が日常化するようになる中で、集客のための「目玉商品」にしばしば花王製品が対象となったことが大きい。こうした小売業界からの価格攻勢に対して、花王はスーパーマーケットとの取引窓口を一本化することで交渉力を強化し、価格維持によるメーカー・卸・小売間の適正利潤の確保とブランド内競争を回避することによるブランド・イメージの維持を図ろうとしていたのである。

さらに販売会社を設立に至った要因に資本自由化が上げられる。特に、花王が脅威としていたプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）社が日本へ進出したならば、当時の花王では競争不可能の状況にあったと考えられ、こうした外資の脅威に対する体制作りとして、花王は販社体制を進めた。

加えて、販売会社を設立に至った要因に、当時の卸売店経営に対するてこ入れがある。もともと財務体質の弱い卸売業者であったが、資金を得るために安売りに追い込まれ、そ

れが小売段階の値崩れを助長していた面があり、こうした事態に対処するために花王は1964年10月に再販売価格維持制度を導入することによって市場における自社製品の価格の安定化を図った。

コカ・コーラグループの場合は、1957年6月25日に、ザ コカ・コーラ エクスポートコーポレーションの全額出資による日本法人として日本コカ・コーラが設立された。それと同時に、ザ コカ・コーラ カンパニーおよびザ エクスポートコーポレーションは日本におけるボトラーの本格的な選定を始め、1957年3月1日に東京飲料(株) (後の東京コカ・コーラ ボトリング(株)) ボトラー契約を交わすことによって日本のボトラー第一号を設立し、その後1960年9月9日に近畿飲料(株) (後の近畿コカ・コーラ ボトリング(株)) を第二号ボトラーとして設立してから僅か3年で17社のボトラーを展開した。

ザ・コカ・コーラ・カンパニーおよびザ エクスポートコーポレーションがボトラーを選定し、契約を行うに当たって重視したのが、全国規模を持つ有力企業であること、ないしは地域経済の代表的企業で、その代表者の社会的信用が高いことである。これは、それぞれのボトラーが担当の市場を開拓するにあたって、継続的に十分な経営資源の投入が必要とされることが予想されたことと、外資系企業として地域に密着した企業であることをアピールするためのものであった。

雪印乳業、花王および日本コカ・コーラの事例に見られるように、日本経済が急成長を遂げ、国民所得の向上と消費意欲や購買活動の活発化が見られる中で、百貨店の既存店舗の増築や新規店舗の出店とセルフスーパーに見られる新業態による大量仕入れ・大量販売に対して、メーカーは価格維持政策を含めた自社製品の安定供給と市場における自社製品の拡大を図るために流通チャネルの垂直統合として販売会社の設立に着手するようになっていったのである。

1.2 展開のスピードを重視した販売会社の設立

雪印乳業、花王および日本コカ・コーラの事例に見られるように、1950年代から1960年代にかけてメーカーによって自社製品の安定供給と市場における拡大を図るために考えられた流通チャネルの垂直統合であり、設立された販売会社であったが、それらは決してゼロ・ベースで構築されたものではなかった。つまり、1957年の神武景気から1965年のいざなぎ景気に至る日本経済の成長スピードが速く、そのスピードにメーカーが対応するためには販売会社を一から構築しては追いついていくことができなかったことから、各

社は既存の卸売業者への資本参加や営業権獲得、買収、もしくはフランチャイズ制の導入によって市場において自社製品を展開するスピードと効率を求めたのである。

例えば、雪印乳業が流通チャネルの系列化を図るに当たっては、主に既存の卸売業者への資本参加と営業権の獲得という方法を用いている。島屋商事と仁木島商事はともに関西・関東エリアを代表するバターを取り扱う卸売業者であったが、バター、マーガリンなど日配商品の取り扱いを強みとしていただけに、商品の品揃えに弱みがあった。

特に1960年前後はスーパーに代表される量販店が現れ始めたころであり、量販店がチェーン化するにともなって量販店と取引のある卸売業者は売上を拡大してきたが、品揃え活動において遅れをとっていた島屋商事と仁木島商事は売上高・利益の伸び悩みに直面することとなったのである。そして、そうした弱みを補うべく、両社とも品揃えの拡大を行おうとするのであるが、そのことがかえって資金繰りの悪化、経営状態の悪化を招くこととなり、1952年に仁木島商事、1965年に島屋商事と相次いで雪印乳業の支援を仰ぐこととなった。また雪印商事と雪印物産は、ともに1952年10月1日に倒産・整理された東京乳製品商会の営業権を譲り受ける形で設立されたのである。

花王の場合も、流通チャネルの系列化を図るに当たっては主に既存の卸売業者の中で花王製品を取り扱う部署の分離・独立と独立した代理店の合併という方法を用いた。花王は、1950年代後半頃には販売部を東部（東北北海道、京浜関東、中部の3地区）と西部（京阪神近畿、中国四国、九州の3地区）の地域的組織に分け、全国に500の代理店と1,600の特約店からなる販売網を有していた。そうした中で、1958年11月には「新花王石鹼」の発売に伴って市場の安定化を図るための新販売制度として、既存代理店の中から新花王石鹼代理店規約確認書に調印済みの代理店を選定して、傘下の卸店や小売店に対する配給と適正価格維持のための指導責任を課すようになった。さらに特約店に関しても販売地域内特約店の中から代理店の推薦によって「登録特約卸店」を選定するなどの販売チャネルの選別を実施するようになった。こうして花王は、価格変動や需要変動に対処するために、卸対策を中心とする販売組織の整備や取引条件の改善など販売系列の強化に乗り出すようになったのである。

日本コカ・コーラの場合は、流通チャネルの系列化を図るに当たってフランチャイズ制という方法を用いた。特に、日本コカ・コーラが採った地域フランチャイズ制と呼ばれる方式は、日本コカ・コーラにとって全国規模の有力企業や地元企業の資本と提携することによって、初期投資を低く抑えることができ各地区のポトラーを素早く展開できるとい

いうメリットがあった。

このように、メーカーにとって自社製品の安定供給と市場における拡大を図るために設立された販売会社であったが、その当時の日本経済の成長スピードは速く、それに対応するためにも各社は既存の卸売業者への資本参加や営業権獲得、買収、もしくはフランチャイズ制によって市場における販売会社設立のスピードアップを図らなければならなかった。

1.3 増える販売会社

既存の卸売業者への資本参加や営業権獲得、買収、もしくはフランチャイズ制によって設立時の展開スピードと効率を求めた販売会社であったが、その一方で 1940 年代後半から 1950 年代にかけて日本の小売商業構造は少数の百貨店と多数の零細・中小小売店から成り立ち、地域的にも分散している特長を持っていた。1960 年代に入って量販店が勃興してきたといえども、その構造に大きな変化がない中で、地域的に分散した零細・中小小売店へ対応するためには、卸売業者も地域ごとに細かく分散し、多数存在するという特徴を持っていた。販売会社についても例外ではなく、そうした細かく分散する零細・中小小売店へ対応し、日本全国にきめ細かく商品を流通させるためには、たとえ販売会社を設立するに当たってスピードと効率を優先したとしても、販売会社の数は多くなる傾向にあり、そのことから個々の販売会社が管轄するエリアが重複することで同エリア内で系列販売会社同士が競合する可能性を持っていた。

例えば、雪印乳業の場合、関西を拠点に名古屋以西をカバーする島屋商事と東京に拠点をもち関東地区を販売エリアとしていた仁木島商事、やはり名古屋以西を営業エリアとしていた雪印物産と近畿地区を販売エリアとする雪印商事、関東地区におけるアイスクリームの拡売を目的とした東京雪印販売といったように雪印乳業の系列となった 5 社は営業エリアにおいて重複が見られた。さらに、系列卸 5 社は量販店との取引を増加させるにあたって旧来の得意な日配品のカテゴリーでは対応しきれなくなり、取扱い商品の幅を広げるようになるのであるが、そのことによって販売エリアだけでなく品揃えに関しても重複が目立つ結果になり、一つの小売店の帳合を巡って系列卸同士が競争するような事態が発生したのである。

花王が販売系列化の強化に乗り出す中で、特約店に関して販売地域内特約店の中から代理店の推薦による「登録特約卸店」を選定するなどの販売チャネルの選別を実施した。そうした販売チャネルの選別の中から、1963 年 9 月に福岡地区代理店 12 社が大「花王製品

共販会社・福岡花王商事株式会社」を第一号の花王販社として設立された。1966年3月には東京に「多喜屋花王」、神戸に「松花商事」が設立され、そこから本格的な花王販社制度を進めるようになり、1960年代後半には約140社にのぼる販社が設立され、花王製品市場の約95%を占めるようになった。しかし、選別したとはいえ140社の販売会社は、都道府県レベルで見ても、1県平均3社の販売会社が存在することとなり、担当するエリアの重複が見られるのは明らかであった。

日本コカ・コーラの場合は、主力商品のコカ・コーラの容器がビン詰めであり、リターナルビンであることから営業エリアにおける小売店に対して隔々にまで商品を行き渡らせ、同時に小売店からリターナルビンとしてビンを回収し、再び中身を詰めなおして売するには日本全国を17のブロックに細分化し、ブロックごとに製造拠点と販売拠点を設立する方法がもっとも効率の良いビジネス・システムであった。さらに、各ボトラーに配置された販売拠点とボトラー・マンと呼ばれる配送・営業担当者の存在は、小売店に対する手厚い営業支援が期待できたということ、加えてその後の自動販売機の展開において担当エリア内の機械を設置する有力なロケーションをきめ細かく埋めていくことができたという意味において地域密着で需要を掘り起こすには最適なシステムであった。

3社の事例に見られるように、メーカーは販売会社設立に当たって既存の卸売業者への資本参加や営業権獲得、買収、フランチャイズ制などの手法によって展開スピードと効率を求めたが、その一方で日本の小売商業構造の特長によって販売会社の数は多くなる傾向にあったのである。そして、多数の販売会社が存在することは、個々の販売会社が管轄するエリアの重複を招き、結果的に同じエリア内で系列販売会社同士が競合するというブランド内競争を引き起こさせることになるのである。

1.4 系列卸同士の連携と統合

1970年代に入って、大手量販店各社は本店法による出店規制と第一次石油危機による日本経済の長期不況によって業績が低迷する中で、大型店舗の出店に代わって食料品を中心に品揃えを行った小型店舗の食品スーパーを特定の地域に集中的に出店させることによって、多店舗による面展開を図るようになった。また、こうした大手量販店の食品スーパーによる多店舗・面展開の取り組みが、地方のスーパーに大きな影響を与え、イトーヨーカ堂グループのヨークベニマルによるマルトミとの資本提携やジャスコによる伊勢甚グループの統合など業績の良い小売業同士の再編成を引き起こすこととなった。こうした大手量

販店による小売業同士の再編成は1980年代に入ってより激しくなり、1981年1月には九州ダイエーとユニードを合併させ、8月には子会社のサンコーと首都圏の有力スーパーであるマルエツを合併させるに至ったのである。さらに、大店法の施行は大手量販店による量販店同士の業務提携や地方食品スーパーの合併・統合という動きを引き起こしながら、その一方で専門店やコンビニエンス・ストアといった新しい業態の小売店の発展をもたらす一因となった。

このように1970年代後半に始まった大手量販店同士による提携・統合といった小売業界における一連の再編成は、卸売り業界においても大きな影響を与えることとなった。中でも三菱商事は1979年に系列食品問屋のである北洋商事（本社・東京）、野田喜商事（本社・大阪）、新菱商事（本社・大阪）、新菱商事（本社・東京）の4社の対等合併による新会社「菱食」を設立させた。さらに、1980年代に入ると食品卸売業界における再編成は菱食と国分を中心に急展開することとなり、菱食は1982年5月にこれまでに提携・合併を行ってきた全国の地方卸や二次卸40社による「基幹店グループ」を結成した。国分は以前より取引のある二次卸約100社によって組織されていた「K&K会」があったが、その中でも主要提携卸60社を対象にした全国広域流通ネットワークの構築に取り掛かることとなった。このように1970年代から1980年代にかけて起こった大手量販店における広域化・巨大化の傾向やコンビニエンス・ストアの勃興は、卸売業界においても再編成を加速することとなり、ひいてはメーカーの専属的な販売チャネルである販売会社においても各エリアに分散する販売会社同士の連携を取る必要性に迫るようになっていくのである。

こうした中で、雪印乳業の事例では、1983年、1986年、1990年の3度にわたる「流通問題プロジェクト」において系列卸のあり方と今後の方向性について危機感を持ったメンバー14名が議論した結果、「系列卸は今後一社一社では生き残れない。今後生き残っていくには合併しかない」として、合併構想を雪印流通グループビジョンとして纏め上げられ、1993年10月1日に島屋商事、仁木島商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の系列卸5社を合併させることで雪印アクセスを設立することとなった。

花王の事例では1960年代後半には販売チャネルの選別を実施した結果、約140社にのぼる販売会社を設立した。しかし、1980年代に入って大手量販店が広域化・多店舗化する中で、得意先が日本国内のどこに出店しても、同じサービスレベルの営業や企画提案、情報やロジスティックスの提供ができるようにする必要に迫られたことに対して、花王社は保有している諸機能の高度化・共有化、さらには管理部門の集中化を進めることによって、

販売活動の効率化を求められることとなり、一販売会社が担当する営業エリアの範囲を少しずつ拡大させていくことによって販売会社同士の合併・統合による集約化・広域化を進めることとなった。その結果、1960年後半には約140社あった販売会社が1970年5月には120社となり、1988年末時点では23社、1993年には北海道から沖縄までを8地区に区分した販売会社8社による広域販社体制をとることとなった。しかし、こうして進められた広域販社体制であるが、大手量販店が広域化および本部機能の集中化をより一層進展させたことによって、花王は1999年4月には全国8地区に分散していた広域販社8社をさらに合併し、全国で1社となって「花王販売」を発足させることとなった。

近畿コカ・コーラおよび日本コカ・コーラの事例では、大手量販店が巨大化・広域化および本部機能の集中化を進めることに対して、1995年10月2日に全国規模の小売チェーンを営業対象とする販売会社コカ・コーラ ナショナルセールス (CCNC) を設立した。この新しい販売会社は各ボトラーに代行する形で小売チェーンとの数量・価格交渉を行うもので、従来の日本コカ・コーラの担当者とボトラー17社の部課長クラスで組織していたキーアカウントマネジメントシステム (略称: KAM) が旨く機能しなかったことから、営業活動は各大手量販店の商談形態にあわせ、チェーン本部・地区本部・店舗担当のそれぞれを配置することによって、これまでコカ・コーラ グループが堅持してきたエリア・フランチャイズ制に基づくボトラー体制の大転換に着手したのである。

日本コカ・コーラ グループは、CCNC を設立することによって大手量販店に対する商流を統合したが、その動きに遅れること4年後の1999年になって物流の統合としてボトラーの再編に着手することとなった。日本コカ・コーラ グループが、外部環境としての小売業界および卸売業会における統合・合併の動向に対して、また雪印乳業、花王といった事例で取り上げた企業と対比させても、対応が遅れたと思われる要因の一つには、清涼飲料業界において日本コカ・コーラ グループが圧倒的なシェアを持つ自動販売機チャンネルの存在がある。シェア2位のサントリーの2倍以上の100万台近く展開する日本コカ・コーラ グループは、その自動販売機チャンネルこそが強みであり、それが収益性の高さに繋がっていた。しかし、そのことが返って清涼飲料の主要なチャンネルが自動販売機からコンビニエンス・ストアや量販店へ移行しているという現状認識を鈍らせ、変化への対応を遅らせてしまったのである。そうした状況に対して、日本コカ・コーラ グループは1999年に福岡、佐賀、長崎を担当エリアとする北九州コカ・コーラと鳥取、島根、岡山、広島、山口を担当エリアとする山陽コカ・コーラを合併させコカ・コーラ ウェストジャパンを

設立した。その後、コカ・コーラ ウェストジャパンは、2006年7月1日に大阪、兵庫、京都を担当エリアとする近畿コカ・コーラと滋賀、奈良、和歌山を担当エリアとする三笠コカ・コーラと経営統合し、コカ・コーラ ウェストホールディングスとなった。また2001年には岐阜、愛知、三重を担当エリアとする中京コカ・コーラと神奈川、山梨、静岡を担当エリアとする富士コカ・コーラは経営統合し、共同持ち株会社コカ・コーラ セントラルジャパンを設立した。こうして日本コカ・コーラ グループは、CCNCによって大手量販店に対する商流を統合し、ボトラーの再編成によって物流を統合することで日本国内において同レベルの営業や企画提案、情報やロジスティックスの提供ができるようにし、併せて生産・ロジスティックスの合理化・効率化を進めたのである。

このようにメーカーは、多数の販売会社を設立することによって引き起こされたブランド内競争を回避し、併せて大手量販店による多店舗展開と広域化・巨大化の傾向やコンビニエンス・ストアという新業態の勃興に対して、全国同レベルの営業や企画提案および情報提供やロジスティックス・システムが提供できるようにする必要に迫られたことで、販売会社同士の統合・合併による広域販社体制を確立させていくことになるのである。

1.5 大手量販店の要求と販売会社の生き残り戦略

1970年代後半に始まった大手量販店同士による提携・統合といった一連の再編成は、卸売業界においても大きな影響を与えることとなった。つまり、再編成により巨大化した量販店は、その購買量に基づくパワーによって卸店に対する発言力を強めることで、量販店同士が統合する前にはそれぞれ各社で個別に行われていた卸店との取引を自らの提携・統合を機に整理し、2社あった取引先を1社に絞り込むか、もしくは巨大化・広域化するチェーンとの取引に対応し得る卸店に帳合い変更を行う、という方法で卸店の選別に取り掛かるようになった。さらに、購買量によってパワーを増した大手量販店やコンビニエンス・ストアは、限られた店頭スペースを有効的に使用し、商品の回転率を向上させるために、POSシステムによって売れ筋・死に筋商品の選別と小売店舗における在庫管理に敏感になっている一方で、そのことによって大手量販店側からの多品種少量・多頻度配送や定時配送、さらにはロジスティックス分野における合理化・効率化のために共同配送や一括配送などの厳しい要求を突きつけるようになったのである。

こうした事態に対して食品卸売業界において最も積極的な動きを見せていた菱食と国分は、着々と地方卸との提携・合併を進めることによってグループ化を図ってきた。しかし

大手食品卸は、量販店同士の提携・統合によって巨大化・広域化を進め益々そのパワーを増大してきた大手量販店やコンビニエンス・ストアからの多品種少量・多頻度配送や定時配送の要求に応え、大手量販店に対する帳合い争奪戦に生き残ってゆくために、1980年代に入ってグループ全体におけるコンピュータによる組織化・ネットワーク化の構築と店舗における売り場作りなどのリテールサポート力の向上を図ることに取り掛かることとなった。加えて、大手量販店側からの多品種少量・多頻度配送の要請は、大手食品卸に対して広域物流センターの設立、一括配送・共同配送と品揃えのフルライン化に踏み切らせることとなったのである。そこには、このままでは小売側の主導で物流や仕入れに関する主導権を奪われかねないという卸売業会全体における危機感と、菱食や国分などの個々の企業において大手量販店やコンビニエンス・ストアからの帳合い変更の如何によって自社の浮沈が決定してしまうというゼロサム・ゲームに対する恐怖感があったものと考えられる。

こうした小売業界と卸売業会における動向に対して、雪印乳業は1993年10月1日に島屋商事、仁木島商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の系列卸5社を合併させ雪印アクセスを設立したが、設立に当たって開催された3度にわたる「流通問題プロジェクト」では次の3点が検討・実施された。第一に商流・情報流については、1986年に雪印グループ情報機能強化策として「LEADプロジェクト」が発足していたが、このプロジェクトにおいて「新受発注システム」「関係会社販促強化システム」「流通センターシステム」の3つのシステム開発が進められた。特に、関係会社販促強化システムでは、雪印乳業および系列卸が実施するリテールサポートに対する支援を目的とし、棚割システム・店舗レイアウトシステム・POSデータ分析システム・販売情報システムなどを構築した。第二の物流の取り組みについては、2つのことを上げることができる。1つは1983年にセブンイレブンからの要請を受けて、専用のチルド共配センターを設立したことである。共配センターは、チルド商品にカテゴリーを絞り込んだセンターとして雪印乳業が設備資金を負担し、系列卸が運営を担当する方式を採用したが、これを契機に雪印グループと大手量販店との取引関係の強化が促進されることとなった。2つ目は、雪印グループの大型流通センターの建設である。1980年代に入って大手量販店のバイイング・パワーが増大し、大手卸売業も全国流通網を確立すべく合併・系列化を進めるなど、メーカー・卸売業双方にとって流通機能強化が要求されるようになった。雪印乳業においても1983年にセブンイレブンからの要請によりチルド共同配送センターを設立したことを皮切りに、1985年に四日市流通センターを設立するなど雪印グループにとっても物流体制の整備・構築は避けられない

ものとして、それまでバラバラだった系列卸の拠点もセンターに集約する方針を打ち出した。そして、これらLEADプロジェクトによる情報システムと大型物流センターを含む物流体制が現在の雪印アクセスの基幹となっているのである。

さらに、雪印乳業は、「流通問題プロジェクト」で議論したものをYRGビジョンとして纏め上げることとなったが、そこでの日本の小売業の中でも準大手および中堅チェーン店の本部機能は品揃え一つとってみても十分機能していないという現状認識に基づいて、卸売ビジネスは従来のハードウェアとしての在庫・配送機能からソフトウェアとしてのリテールサポートを含む情報加工に至るまで、総合流通サービス業としてかなり幅広いビジネスが可能になると彼らは考えた。そして、雪印乳業が雪印アクセスを立ち上げるに当たって決めた重要なことは、「メーカーは商品施策・ブランド施策に集中すべきで、単に系列で流通を押さえるべきではない」、「メーカーのコントロールを持たない方が卸としては絶対に強くなる」との判断から、雪印アクセスを乳業の専売を目的とした販売会社ではなく、“総合流通サービス企業”として位置付けることによって大手量販店やコンビニエンス・ストアなどの小売業から支持される卸売店となることを意思決定した。

花王の場合、1993年に8社あった販売会社を1999年に1社に合併した最大の要因は、ロジスティックス分野における外部からの圧力と情報収集力を強化することによる販社制度の強化である。1980年代にはセブンイレブンを擁するイトーカ堂グループが窓口問屋制やセンター配送をはじめとするロジスティックス分野での合理化・効率化を進めてきた中で、花王は早くから垂直統合システムによって生産拠点から販売会社を含めて自己完結型のビジネス・システムを構築してきた。当然、ロジスティックス分野においても小売店の店頭までをフォローするシステムを構築したことから、センター配送を進めるセブンイレブンに対しても花王だけが1社単独の店舗納品を行ってきた。しかし、その花王が1991年にセブンイレブンからの再三の要請により日用品の共同配送センターへの配送に応じたのである。

こうしたセブンイレブンという外部圧力く加えて、販社制度の強化という点においては従来進めてきた販売活動について合併による効率化、諸機能の高度化・集中化、情報の共有化をより一層促進させることに加えて、合併で生じた管理部門等の余剰人員を営業の最前線に振り分けることで小売店への提案力を高めることを狙っていた。

特に、営業部門への重点的な人員配分に関しては、販売会社を一本化するに伴って花王の営業部の機能と人員も含めて販売機能すべてを花王販売に移管し、花王本社から営業部

門を無くしたのである。従来は、花王本社と販社の双方に営業部門があり、大きく戦略立案と戦術の立案・実施というように役割分担していたものが、全社的なマーケティング戦略に関わる企画・開発機能までも花王販売に移管することによって、花王販売という組織の中で花王本社・販社の人員が一緒になってマーケティング活動と営業活動を行うことで花王グループ全体の総合力を高めようとしたのである。さらに、花王は自社と小売が共同作業で消費者の視点に立った魅力ある売り場づくりを目指し、共存共栄の関係を築くために小売店へのサポート機能としてリテールサポートの強化に取り組んだ。そのためにカテゴリーごとに販売企画を考えてその結果を検証し、小売に対して効果的な棚割提案のできるツールとして「Cockpit」と呼ばれるマーケティング支援ツールを導入し、「エリア情報システム(AIS)」「カテゴリー・プロフィット・マネジメント(CPM)」「コラボレーション・エクスチェンジ(CEX)」と呼ばれる新たなシステムの開発を進めながら、ストア・アドバイザー(SA)と呼ばれる花王販売の営業担当者には、「SAノート」と呼ばれるノートパソコンを携行させてリテールサポートを実践しているのである。

日本コカ・コーラグループについても、1980年代に入ってスーパー等の量販店の出店スピードが速くなり、小売店が拡大化傾向を強める中で、大手量販店やコンビニエンス・ストアを始めとする量販店はパワーを増大させ、コカ・コーラグループにおいても各ボトラーは店舗における商品回転率の向上と徹底した在庫管理に基づく多頻度少量配送やセンター納品を要求されるようになったのである。しかし、近畿コカ・コーラをはじめとして各ボトラーでは、ボトラー・マンと呼ばれる担当者が「商物一体型」と呼ばれる営業、ドライバー、受注、拡販、配送などの業務を一人でこなし、ピッキング作業などもボトラー・マンが営業所倉庫内で自らの手で行っていたことから、得意先との取り決めごとである品揃え、納品日、適正在庫量の決定や欠品に対する対応など商談内容の意思決定のほとんどが担当者個人に委ねられていたために、全国同レベルのサービスを提供できないのが現状であった。さらに営業所内倉庫での人手によるピッキング作業や小規模の保管スペースでは、量販店やコンビニエンス・ストアの要求に応えることができなくなり、量販店の拡大が一般小売店の販売量の相対的な下落を招くことで営業マンのコストパフォーマンスを低下させることとなった。こうした現状に対して、近畿コカ・コーラは長期経営計画「パスポート 21」を策定し、物流の合理化を柱に、営業マンの物流作業からの開放と販売活動への専念による生産性の向上を図ることとなったのである。つまり、近畿コカ・コーラはロジスティクス分野に対する取り組みとしてコカ・コーラ ウェストジャパンおよび三

笠コカ・コーラとの統合による合理化・効率化と大手量販店からのセンター配送への対応を図りながら、リテールサポートに対する取り組みとしてロジスティックスの合理化によりボトラー・マンから配送の役割を無くすことで商物分離に取り組むこととなった。

3社の事例に見られるように、小売業と卸売業の動向はメーカーの流通チャネル政策にも影響を与えることとなった。特に、大手量販店やコンビニエンス・ストアが巨大化・広域化することで販売量に基づくパワーが増大していくのに対してメーカーの流通支配力が相対的に弱まっていく状況の中で、販売会社は大手量販店から支持され、菱食や国分といった独立卸店との帳合争奪競争に生き残るためにも統合せざるを得なかった。しかし、単に統合により巨大化することを目指したのではなく、同時にロジスティックス分野において合理化・効率化を図る一方で、従来売上の尖兵として存在していた販売会社に対して販売促進活動の権限を委譲することで、メーカーの言いなりに動く販売会社ではなく、販売会社が小売店の本部や店舗との接点として積極的にリテールサポートに取り組み、地域の特性にあわせたエリア・マーケティングの実践など本来卸店が持つべき機能を強く求められるようになったのである。

1.6 過剰となった資産

1970年から1980年代にかけて起こった大手量販店の提携・統合による巨大化・広域化とコンビニエンス・ストアの勃興は1979年に菱食を誕生させ、1980年代に入って大手卸売店を中心に全国広域流通ネットワークの構築に取り掛かることとなり、メーカーの専属的な販売チャネルである販売会社においても各エリアに分散する販売会社同士の統合の必要性に迫ることとなった。雪印乳業の販売会社である雪印アクセス、花王の販売会社である花王販売、日本コカ・コーラグループの販売会社である近畿コカ・コーラを始めとする各ボトラーもその例外ではなかった。

しかし、もともと日本全国に分散する零細・中小小売店へ対応し、きめ細かく商品を流通させるために設立した販売会社はその数が増える傾向にあり、各販売会社が管轄するエリアが重複することで同じエリア内で系列販売会社同士が競合する可能性を持っていた。中でも花王と日本コカ・コーラグループは物流に関して個店配送を行うことを前提にロジスティックス・システムを構築していることから、大手量販店やコンビニエンス・ストアの要請によるセンター配送や共同配送、一括配送に対応することになれば、販売会社を統合することによって保有する事業所や倉庫といった資産に余剰が発生することが予想さ

れた。

雪印乳業および雪印アクセスは、過剰となった資産をロジスティクス分野においてマーチャダイジング・ディストリビューション・センター（MDセンター）と呼ばれる物流センターへ転換を図った。雪印アクセスの物流業務は、その形態によって「保管・配送型」「工場直結型」「共同物流型」の3つに分類することができるが、MDセンターは、「一括物流」「共同配送」を柱とした物流に特化した機能と、卸売業としての商流を切り離した「マーチャダイジング提案機能」を合わせた在庫を持たないスルー型の通過型クロスドッキングセンターとしてスタートした。そこでは特定の量販店・CVSから委託を受けて、各店舗向けの商品を同社が一括して荷受け、これを店舗別・カテゴリ別に仕分けして一括配送を行っている。

こうしたMDセンターは、合理化対策として1993年から1997年にかけて重複する事業所のうち43カ所をMDセンターへ転換し、さらに1998年からは新たにMDセンターの増設を進めることによって2006年4月現在で99カ所のMDセンターを含め事業所数は201カ所となった。MDセンターは、その機能として常温温度帯、チルド温度帯、フローズン温度帯の全温度帯に対応すべく設計されており、全温度帯を通じた一元的なフルライン流通サービスを提供できることが雪印アクセスにとって大きな強みとなっている。特に、MDセンターが持つ全温度帯流通機能の中でもチルド機能は、雪印アクセス設立以前からの雪印乳業が積極的に関与しており、設立後も全国チルド物流網を基幹として展開してきたことからセンター数も多く、他社に比較して圧倒的な強みを発揮している。

花王および花王販売は、過剰となった資産をロジスティクス分野において花王システム物流というロジスティクス専門の企業を立ち上げることによって対応を図った。花王システム物流を設立するに至った背景には、小売店側の状況が大きく変化したことがあげられる。つまり、大手量販店は合理化のために自社あるいは契約する配送センターに商品を一旦まとめ、そこから各店舗に一括して届けるシステムを採用し始め、同時にメーカーやベンダーに対しては同センターまでの「センター配送」を要求し始めたのである。そうした動きに対して、花王は、従来から原材料の調達から生産、販社を経て店舗への個店配送までのマテリアルフローを完璧ともいえる「垂直統合」化した独自のシステムを構築し、企業戦略上の強みとしてきた。しかし、その完成度の高いシステムであるがために、各店舗に自社製品だけを届ける花王の独自システムは必ずしも小売店側の求める方向と一致せず、小売店側から歓迎されなくなってきたのである。また、それと同時に、花王は1970年

代頃から販社制度、工場・物流拠点および情報システムに対して投資し、合理化・効率化を図ることで毎年数十億円単位のコスト削減に結び付けてきた。しかし、それも今日のように日用品市場の市場規模が伸び悩み、価格低下の傾向が止まらなければ、そうした制度やシステムの維持が難しくなる状況にあった。

このような状況に対して、花王は今まで培ってきた物流のインフラノウハウを活用しながら、他社商品も取扱うことで小売店側のニーズに応えようと、1996年6月に別会社として花王システム物流を設立した。そこでは、共同配送による物流効率化を図ろうとする小売業側のニーズに対して、他社製品も同時に運ぶことによって小売店側と共同でシステムの構築・運用に取り組み、花王の持つ物流網が有効活用できる個店配送制度を維持しようと狙っているのである。また、物流拠点においても、人件費をこれ以上引き下げることはかなわない中で、センターの効率を高めるには設備の稼働率を引き上げる他ないが、花王製品だけでは不十分で、共同配送はそれを補う意味を含んでいる。

日本コカ・コーラグループおよび近畿コカ・コーラは、過剰となった資産については合理化による削減という形によって対応を図った。1999年7月1日に北九州コカ・コーラと山陽コカ・コーラが合併し、コカ・コーラ ウェストジャパンとなり、2001年6月29日には中京コカ・コーラと富士コカ・コーラが経営統合することでコカ・コーラ セントラルジャパンを設立した。2006年7月1日にはコカ・コーラ ウェストジャパンと近畿コカ・コーラおよび三笠コカ・コーラが経営統合することでコカ・コーラ ウェストホールディングスを設立した。またこうしたボトラーの統合とは別に2003年4月1日には全国の各ボトラーが出資する形でコカ・コーラ ナショナルビバレッジ (CCNBC) を設立した。CCNBCは生産・物流・調達を一括管理し、原材料、調達物流、製造・生産物流、営業拠点、販売物流、販売という商品供給の流れをシステム化することによって、各ボトラーが独自に策定していた需給計画をCCNBCに移管し、需要予測や在庫管理などを全国レベルで行うことによって最適な生産・物流の実現を目指すものとなっている。

こうした一連のボトラーの統合やCCNBCの設立に合わせて、日本コカ・コーラグループは、製造拠点および配送拠点の見直しと削減を行っている。これは、日本コカ・コーラグループの2005年現在における製造拠点が、17社のボトラーで34ヵ所あるのに対して競合他社のサントリーは6ヵ所、キリン・ビバレッジは5ヵ所しか持たず、競合他社に比較して経営資源の無駄が多いことがあげられる。確かに、こうした日本コカ・コーラグループのボトラーシステムと生産システムは、生産拠点から営業所を通じて各小売店舗へ

個店配送を行うこと、主力商品のコカ・コーラの容器がビン詰めであり、リターナルビンであることを前提に、ボトラー・マンといわれる営業・配送担当者が各エリアにおける小売店から自動販売機まで個店配送を行うには最適なビジネス・システムであった。しかし、1980年代に入って、大手量販店が巨大化・広域化するに従い、本部機能が強化されるとともにセンター配送や共同配送、一括配送を要求されるようになると既存の個店配送を前提としたロジスティックス・システムでは無駄が生じるようになった。加えて飲料の容器も返却不要な缶やペットボトルが主流になり、商品の品種もコーヒー・お茶や機能性飲料など多様化が進むと、各ボトラーが個別に多品種少量生産を行うことによって生産効率の悪化を招く結果となったのである。そうした事態に対して危機感を持ったアメリカ本社のザコカ・コーラカンパニーと日本コカ・コーラは、日本各地区のボトラーの統合を進め、合わせてCCNBC主導による生産拠点と物流拠点の統廃合を進めることによって販売効率と生産効率の向上を図ろうとしたのである。

こうした雪印アクセス、花王販売、近畿コカ・コーラという販売会社が、大手量販店やコンビニエンス・ストアからの要求に対して応えるために統合という手段をとりながらも、3社の生き残り戦略を商流、物流、情報流の次元から比較すると表8-1のようにまとめること

表8-1 事例企業各社の商流・物流・情報流の開閉

	雪印アクセス	花王販売	近畿コカ・コーラ
商流	開	閉	閉
物流	開	開	閉
情報流	開	開	開

出所) 筆者により作成。

ができる。つまり、雪印アクセスは、商流・物流・情報流の3つの次元でオープン化を図ることによって大手量販店からの要求に応えるだけでなく、チルド・冷凍物流の強みを生かすことによって競合他社に対する競争優位を得ようとした。花王販売は、商流は花王の専売制を維持することにより花王の販売会社としての位置づけを堅持しながら、物流と情報流について花王システム物流という別会社を通じてオープン化を図ることによって大手量販店からの要求に応えるだけでなく、今まで構築してきた物流における先進性、正確性を生かすことによって競争優位を得ようとした。近畿コカ・コーラは、商流、物流におい

て日本コカ・コーラの専売制により販売会社としての位置づけを堅持しており、自社内の経営資源の無駄に関しては合理化による削減によって対応しようとしている一方で、情報流に関しては量販店とのカテゴリー・マネジメントの取り組みによりオープン化の方向へ進めようとしている。

1.7 各社の対応を分かつもの

以上のように 3 社の設立当初から現在にいたるまでをを経時的に考察してきたが、改めてそれらを比較すると表 8-2 のようになる。

表 8-2 雪印アクセス、花王販売、近畿コカ・コーラの事例の比較

	販社設立の目的	販社設立の方法	販社統合の理由	オープン化について
雪印アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・市場拡大 ・安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・資本参加 ・営業権獲得 ・買収 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国展開する小売店への対応 ・競合他社との帳合い争奪競争 ・一括配送、協同配送の要請 	<ul style="list-style-type: none"> ・商流、物流、情報流のオープン化
花王販売	<ul style="list-style-type: none"> ・市場拡大 ・安定供給 ・価格、ブランド維持 ・卸店経営のてこ入れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存卸店の中からの部門独立 ・営業権獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国展開する小売店への対応 ・一括配送、協同配送の要請 ・販売力、マーケティング力の向上 ・機能統合による合理化 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流、情報流のオープン化
近畿コカ・コーラ	<ul style="list-style-type: none"> ・市場拡大 ・安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・フランチャイズ制 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国展開する小売店への対応 ・生産の合理化 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報流のオープン化

出所) 筆者により作成。

3社の事例における販売会社設立の主たる目的は、日本の経済成長と共に拡大する市場に対して自社製品を安定供給し、市場の拡大を図るためであった。ただし、花王についてはそうした目的以外に価格・ブランドの維持や卸店経営のてこ入れといった目的が上がっているが、これは1971年9月の第四次資本自由化によるP&G社の日本市場進出の脅威がある。P&G社に比較すれば小規模企業であった花王が、外資系企業の日本進出前に自社ブランドを確立し、流通チャネルをコントロールできる体制を構築したことは必然的な意思決定であったと考える。

次に、販売会社設立の方法について、これは各企業とも急速に成長する日本経済に対応しなければならなかったという状況は同じであったにも関わらず、雪印アクセスと花王販売が既存の卸店を前提とした買収・資本参加や営業権の獲得を行ったものに対して、近畿コカ・コーラを含む日本コカ・コーラグループはフランチャイズ制を採った。これにはアメリカ本社ザコカ・コーラカンパニーからの指示によるところが大きい。加えて当時の日本市場における商慣行ではルートセールスや現金販売制といったシステムが無く、数多くある既存の卸店にそのシステムを説得・導入することが不可能に近かったものと考ええる。

第三に、販売会社の統合理由であるが、これには3社とも外的要因が大きく関わっている。特に、全国に展開する大手量販店やコンビニエンス・ストアの影響は大きく、彼らに対して全国一律のサービスを提供しなければならないことと、彼等から要求される一括配送や協同配送に応えることは、厳しい帳合い争奪競争に打ち勝つ意味でも必要であったといえる。

最後に、商流・物流・情報流の次元におけるオープン化については、3社とも対応が異なっていた。特に、商流・物流・情報流のすべてをオープン化した雪印アクセスは、商流が専売制に留まっている花王販売や近畿コカ・コーラの2社とは大きな隔たりがあると考えられる。

そうした隔たりが発生した理由には次の2点が考えられる。1つは、設立時の経緯と目的である。雪印アクセスの設立時の中核であった島屋商事、仁木島商事は以前より雪印乳業との取引があったとはいえ元々独立した卸店として他社製品も取り扱っていた企業に資本参加という方法で企業の持つ資産すべてを系列化し、雪印商事や雪印物産についても既存卸店の営業権を買収している。加えて、雪印乳業にとって日本人の食生活に馴染みの薄かった乳製品市場全体の拡大を図りたいとする意図と、乳製品というカテゴリーでは大手食系卸売業との競争に打ち勝ち存続していくことが難しいという系列卸店の現状から、各企

業とも雪印アクセスとして合併する直前の雪印乳業の構成比³⁴¹は低く、専売的な販売会社ではなかったといえる。花王販売は、その設立時において市場拡大とともに価格・ブランドの維持を目的とし、既存の卸店の中から花王製品を取り扱う部門を分離独立させる方法で花王製品のみを専売的に取り扱う販売会社を設立した。近畿コカ・コーラは、アメリカ本社のザ・コカ・コーラ カンパニーが日本に進出するに当たり、日本にはじめて「コカ・コーラ」を売り込むためのボトラーシステムであり、販売会社であった。つまり、販売会社設立当初の目的において、雪印アクセスが市場全体の拡大を志向したのに対して花王販売と近畿コカ・コーラの2社が自社製品・ブランドの拡大を志向していたように、「市場」に対する認識が異なっていたのである。さらに、元々独立した卸店であった雪印アクセスと親企業の雪印乳業は、親企業の販売会社に対する認識や販売会社の「商業者」としての自己認識において他の2社とは違いがあったものと考えられる。こうしたことが、商流のオープン化か否かを分かつ要因の一つになったものと考えられる。

2つ目の理由は、成功体験のジレンマと戦略的ジレンマである。ある特定の技術やシステムによって成功した企業は、その分野での優位性を築いていることから、そこに強い自信と誇りを持っている。そうした企業が新しい技術やシステムを採用することは、それまでに確立したものを否定ないし矛盾する場合が多く、既存の考え方を根本的に変えることは難しい。花王は、戦後の高度経済成長期において飛躍的な伸張を見せ、1980年から17年連続の増収増益を果たしたが、花王販売はその躍進の原動力と言われている。また、近畿コカ・コーラを含む日本コカ・コーラ グループは、1957年に正式に日本上陸を果たして以来、日本の清涼飲料市場においてシェア・トップを維持してきた。その原動力となったのはボトラーシステムと缶飲料の発売に伴う自動販売機システムの展開である。これら両社の成功の原動力となったものは、彼らはそれぞれの市場環境や競争を通じて蓄積してきたものであり、他社にはない独自の能力・経営資源としてその独自性を研ぎ澄ましてきた。しかし、だからこそ市場環境が変化しつつある現在においても花王販売と近畿コカ・コーラの両社は過去の成功体験をの捨て去ることもできず、またそうした独自の能力は過去から現在に至るまでに多大な投資を必要とし、長年にわたって蓄積された技術・ノウハウ・知識が結晶化し、戦略的優位性を発揮してきたものであるがゆえに、彼らの商流に対する考え方を現状に留まらせているものと考えられる。

³⁴¹ 各社の雪印乳業の構成比については、第5章第3節表5-11を参照のこと。

年代	日本経済史の概観	ライフスタイルの変化	小売業の変化	卸売業の変化	情報システムの変化	日本アクセス	花王販売	近畿コカ・コーラ
1940年代	1945年：太平洋戦争終結	戦後の食料難と進展するインフレ	少数の百貨店と多数の零細・中小小売店			1921年：島屋商事設立 1918年：仁木島商事設立		1988年：コカ・コーラが誕生 1999年：ボトリングシステムを導入
1950年代	1950年：朝鮮動乱勃発 特需の発生と輸出の拡大による朝鮮動乱ブームにより産業合理化が展開される 1957年：神武景気	アメリカン・ウェイ・オブライフの追従 量産体制による技術進歩と企業間競争の激化	百貨店の新規出店と巨大化競争 1953年：東京青山に日本ではじめてのセルフスーパーである紀ノ国屋出店 1956年：第二次百貨店法の制定 1957年：主婦の店ダイエーが大阪千林に1号店を出店	経済の復興に伴いメーカーによる流通系列化の進展		1952年：㈱東京乳製品商会の経営権を譲り受ける形で大阪乳製品(後の雪印商事)と、雪印アイス(後の雪印物産)を設立 1952年：仁木島商事、経営難により雪印乳業からの支援を受け入れる 1955年：雪印アイスクリーム販売(後の東京雪印販売)を設立 1957年：島屋商事、取り扱い品目を増やし総合食品卸への転換を図る	花王は販売部門を東部と中部と西部の地域組織に分け、全国に約500の代理店と1,600からなる特約店を有していた 1958年：市場の安定化のための新販売制度として既存代理店から有力代理店を選抜し、登録特約店として販売系列の強化に乗り出す	1945年：ザ・エクスポート・コーポレーションが日本進出 アメリカ軍の接收施設ないしアメリカ軍基地内においてボトリングプラントが建設され、駐留軍関係者に対して供給される 1956年：東京飲料㈱(後の東京コカ・コーラ ボトリング㈱)設立 1957年：日本飲料工業株式会社設立 1976年：日本コカ・コーラ㈱と社名変更
1960年代	1961年：岩戸景気 池田内閣による「国民所得倍増計画」 1965年：いざなぎ景気 三種の神器(白黒テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機)から3C(カラーテレビ、クーラー、カー)へ	輸入自由化と外資系企業の参入 インスタント食品の普及と消費の増大		『問屋無用論』の存在意義が問われる 激しい大手量販店とメーカーの争いと大手量販店へのパワーシフト		1965年：島屋商事、経営難により雪印乳業からの支援を受け入れる 1966年：雪印乳業がホストコンピュータに富士通FACOM230-30を導入する 1966年：雪印物産がホストコンピュータにIBMシステム3-10を導入する	1963年：福岡地区の代理店12社と花王の共同出資により、「花王製品共販会社」を設立する 1966年：東京「多喜屋花王」、神戸「松花商事」を設立し、本格的な販社制度を進めるようになる 1968年：企業内のオンライン網を完成させる 1968年：京都市内の卸4社によって「京都花王販売」を設立する 1968年：経営基盤の脆弱な卸から花王製品を取り扱う部門を分離独立させる形で設立していった販社は、同時に既存の卸売り店から反発を招き、東京、京都などでは大きな反対運動が展開された 全国140社の販社が設立されることとなった	1960年：近畿飲料㈱(後の近畿コカ・コーラ ボトリング㈱)がキリンビール、新三菱重工業、明治屋の共同出資により設立される 1960年：北九州コカ・コーラ設立 1961年：中京コカ・コーラ、富士コカ・コーラ、設立 1962年：利根コカ・コーラ、北陸コカ・コーラ、仙台コカ・コーラ、長野コカ・コーラ、南九州コカ・コーラ、みちのくコカ・コーラ、三笠コカ・コーラを相次いで設立 1963年：四国コカ・コーラ、山陽コカ・コーラ、北海道コカ・コーラ、三國コカ・コーラ設立
1970年代	1973年：第一次石油ショック ビデオテープレコーダーの普及 1979年：第二次石油ショック パソコン、ファクシミリの普及	「消費は美德」から「節約は美德」へ 働く女性の増加と電子レンジの普及により冷凍食品の普及	1972年：ダイエーが三越の売上高を抜いて小売業日本一となる 1974年：大規模小売店舗法(通称：大店法)が施行される 1974年：セブンイレブン1号店が開店 1977年：イトーヨーカ堂グループのヨークベニマルによるマルトミとの資本提携 1979年：三菱商事系列の食品問屋4社の合併により㈱菱食が誕生する 販売会社は『コピー販売』から『自立した問屋』への変換に迫られる	大手量販店同士の合併・提携による業界再編成とそれに伴う幅合い変更と取引卸売りの選別		1971年：島屋商事が電算部門の設立 1972年：雪印物産が電算システムの導入を進める 1979年：島屋商事がホストコンピュータを富士通FACOM-M130に変更する	1970年：花王は物流近代化5年計画を策定し、物流部門の抜本的な改革に取り組み 1970年：花王は京浜地区と大阪に6か所のディストリビューションセンターを設置 1972年：結合輸送システムにより、川崎、和歌山の両工場に大規模な倉庫を設置し、そこからパレット単位による荷役を行う 1973年：ロジスティックス・システム開発3年計画により花王と販社の在庫を直結し、販社在庫を花王在庫として捉えることで販社の売上情報を自動的に吸い上げるものである 1974年：全国の販社とのオンラインによるデータ交換を開始する 1975年：ロジスティックス・インフォメーション・システム委員会が発足し、1977年には全国78の販社と87の事業所をオンラインで直結し、1978年には全国展開を完了した 1977年：埼玉地区の販社3社が合併し、埼玉花王販売が設立 1977年：千葉地区においても販社の合併により、千葉花王販売が設立	
1980年代	自動車産業の急伸 1985年：プラザ合意 1986年：平成景気	男女雇用機会均等法により働く主婦の増大 中食市場の登場と確立	1981年：九州ダイエーがユニードと合併 1981年：西友がマルナカと業務提携 1981年：長崎屋とライフが業務提携	1982年～1985年：菱食、国分は自社を中心とした二次問屋のグループ化を図る 1985年：山屋と吉川による異業種間提携が行われる	1983年：ダイエーがVAN構築に着手する 1983年：セブンイレブン全店でPOSを導入 1985年：イトーヨーカ堂全店でPOSを導入 イトーヨーカ堂でEOSシステムの導入 POS、EOSシステムにより棚卸システムが稼働	1981年：雪印乳業において情報システムの統合化・体系化としてSTARプロジェクトに取り組む 1983年：セブンイレブンの要請によりチルド共配センターを設立 1983年：島屋商事がホストコンピュータを富士通FACOM-M320に変更する 1985年：島屋商事がホストコンピュータを富士通FACOM-M340に変更する 1985年：仁木島商事がシステム部門の増資を行い、ホストコンピュータをIBM4331に変更する 1986年：雪印乳業はグループ全体の情報機能強化としてLEADプロジェクトを推進し、系列卸5社と雪印乳業はオンラインによってつながる	1986年：第一次TCR活動スタート 1986年：販社の集約化にともなって、IBMの大型コンピュータをホストコンピュータとして採用し、各販社の端末と直結することで販売情報データベースを構築する 広域ロジスティックス・センター構想により、物流拠点の再編成を行い、関東一円の物流拠点は23ヶ所から2か所に集約した 1989年：東京、埼玉、千葉の販社が合併して、東京花王販売が誕生する	
1990年代	1991年：バブル経済の崩壊		1990年：大店法の規制緩和 1993年：ジャスコと花王による製販同盟が始まる	大手量販店より多品種少量・多頻度配送と一括配送・共同配送の要請が強まる中で、卸売業における広域物流センターの設立と効率的なロジスティックスの検討が始まる	POS、EOSシステムからインターネットとEDIを基盤とした新しいシステムへ EDIはメーカー、卸、小売の情報共有化を進め、受発注業務から在庫の適正化までも管理できるようになる	1993年：10月1日島屋商事、仁木島商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の雪印系列5社が合併し、雪印アクセスを設立する 1994年：統合後の合理化対策の一環として、5社合わせて178ヶ所あった事業所をMDセンターへの転換を図る 1994年：雪印アクセスの設立に伴って、情報システム上、バラバラであった系列5社のコンピュータを連結し、合理化・効率化を図るための基幹システムANGELESをスタートさせる	1990年：国内外の関係企業グループを含めた全事業所を結ぶ企業内パソコン「KASTANET」を構築 1991年：セブンイレブンの要請により一括配送に応じる 1992年：東京花王販売に北関東、新潟、長野の販社が合併し、花王販売取り扱い量の40%を占める東京花王販売が誕生する 1993年：生販一体化プロジェクトは発足 1993年：北海道、東北、東京、中部、近畿、四国、九州、沖縄と全国を8か所に区分した広域販社体制が整う 1995年：花王全社でシステムの再構築を行い、基幹システムとエンドユーザー・コンピューティングに区分することでシステム運営の効果と効率化を図った 1996年：花王システム物流を設立する 1996年：プラネットへの加盟を表明 1999年：全国8販社の合併により花王販売が設立される	1994年：「バスポート21」プロジェクトによって、商物分離を図る 物流に関しては、工場隣接型のロジスティックス・センター、量販店・CVSなどの小売店専用のリージョナル・センターと遠隔地の小売店対象のフロント・センターの3つに分類し、合計9つの物流センターを設置した 1995年：日本コカ・コーラが全国規模のチェーンを営業対象とする販売会社「コカ・コーラ ナショナルセールス」を設立 1999年：近畿コカ・コーラは生産計画および資材調達システムとして「Artemis」「CSoRE」を導入し、が合理化を図る 1999年：北九州コカ・コーラと山陽コカ・コーラが合併し、コカ・コーラ ウェストジャパンを設立する
2000年代								2000年：コカ・コーラ グループの情報システムを共同運営する「コカ・コーラ ビバレッジサービス」設立 2001年：中京コカ・コーラと富士コカ・コーラが合併してコカ・コーラ セントラルジャパンを設立 2005年：コカ・コーラ ナショナルビバレッジを設立し、生産・物流・調達を一括管理 2006年：コカ・コーラ ウェストジャパンと近畿コカ・コーラと三笠コカ・コーラが合併してコカ・コーラ ウェストホールディングを設立

第2節 技術的な側面からの考察

2.1 情報システムの展開

流通における情報システムの革新はPOS、EOSとEDIによってもたらされた。POSは、商品ごとに「いつ」「どこで」「何が」「いくつ」「いくらで」売れたかというデータの分析による単品管理としての売れ筋商品・死に筋商品の選別と、その選別に「誰が買ったか」というデータ分析を付加することによって店舗ごとの最適な棚割りを分析・実践するカテゴリー・マネジメントを実現にした。さらに、POS技術を基盤にしたEOS技術は、小売店舗において個々の商品の適正在庫を管理し、適正在庫に基づいた発注の時期と発注数量を管理することを実現した。加えてEDI技術は、情報ネットワークを進展させることとなり、そのことがメーカーと販売会社の関係、販売会社と小売店の関係、小売店の本部と店舗の関係、さらにはメーカーと小売店との関係におけるデータ・情報の交換と交換による情報の共有化を進展させ、メーカーは共有化されたデータ・情報に基づいて販売促進活動から生産段階にまでさかのぼったマネジメント・システムを実現させることとなった。

雪印アクセスの事例では、親会社の雪印乳業が1966年にコンピュータ・システムとしてIBMを導入していたのに対して、合併前の旧5社時代にはシステムの導入時期は島屋商事が1974年、仁木島商事が1985年、雪印物産が1972年、雪印商事が1966年であり、導入したコンピュータ・システムも島屋商事が富士通、仁木島商事がIBMとメーカーも機種もバラバラであった。その後、雪印乳業では1981年にSTARプロジェクトとして、市場対応力強化に向けた販売チャンネル別実販情報システムなどの営業情報の整備を中心に総合経営情報体系の構築に取り組んだ。1986年には先のSTARプロジェクトの流れを受けてLEADプロジェクトとして、雪印グループ全体の情報機能の強化に取り組んでいる。このプロジェクトでは、①新受発注システム、②関係会社販促強化システム、③流通センターシステム、の3つのテーマ開発が進められた。中でも関係会社販促強化システムは雪印アクセスの対象となる旧5社を含む雪印グループ系列卸向けのリテール・サポート支援システムとして、棚割システム、店舗レイアウトシステム、店舗診断システム、POSデータ分析システム、小売店POS/EOSシステム支援、関連会社共通（販売情報）システムなどの開発が行われた。このLEADプロジェクトによる関連会社共通（販売情報）システムは、1987年の雪印物産をスタートに仁木島商事・島屋商事・雪印商事、1990年に東京雪印販売と順次導入されるが、これが本格的な情報システムにおける連携のスタートとなり、旧5社と雪印乳業の間のオンライン化は図ることができたが、まだ系列卸間の情報システムは

まったく繋がっていなかった。1993年10月に5社は合併することとなるが、合併を機に雪印アクセスは合併による物流・営業の合理化・効率化を図るために1994年3月に新基幹システム「ANGELS」の開発・導入をスタートさせた。「ANGELS」は、旧5社間のシステム統一を図ることにより、日々の業務や物流の自動化・システム化および標準化を図り、全国同一レベルで高品質&低コスト流通を支える基幹システムとして雪印アクセスおよび雪印アクセスの物流センターと得意先・仕入先・ベンダー間をEDIシステムでつなぐことで、ノー伝票・ノー検品・ノー請求をはじめとした受発注、入出荷、在庫管理、商品管理を製造・配送・販売のサプライチェーンの中で全体最適化を図ることを目的として開発された。

花王は早くから情報の重要性に着目し、情報技術の進歩に合わせて情報を高度に活用した経営と業務改革を行ってきた代表的な企業であるといえる。実際に1968年には企業内のオンライン・リアルタイム網を完成させ、受注・出庫・在庫管理が行われていた。1974年には公衆電話回線を用いた全国販社110社のオフィスコンピュータとのデータ交換を開始し、公衆電話回線で結ばれた営業情報ネットワークにより販売会社のコンピュータから上がってくる日々の売上報告から商品別在庫状況を捉え、販売予定や配車スケジュールまでを考慮した最適積層指示を工場に送信・出荷させることによって花王ではそれまで1.4ヶ月であった販社の在庫水準を1975年には1ヶ月水準にまで低下させている。

その後、1992年には全社的な情報システムの再構築が推進されることで個々の業務で部分最適化から全社的にみた全体最適化が図られるように変更されていった。さらに、大手量販店が台頭し多頻度小口配送やジャスト・イン・タイム配送が求められ、それに対応すべく生産・物流・販売・マーケティングの各セクションの連携が求められるようになる中で、情報の共有化を推進するために1990年に国内外の関係企業グループを含めた全事業所を結ぶ企業内パソコン通信「KASTANET」の構築に着手し、1993年1月からは情報システムの再構築に伴って新カスタネットとして稼働している

こうした取り組みとは別に、花王は1986年5月に業務革新運動として「第一次TCR活動」に取り組み、その後第二次、第三次とプロジェクトが進行する中で、在庫と物流に関する問題にも取り組んでいる。特に、在庫水準の適正化と物流コスト削減の問題に関しては、生産・販売・物流が組織の枠を越えて連携するだけでなく、生産部門内においても各工場を一体化運営する必要があることから、1993年10月に生販関連部門とシステム部門による「生販一体化プロジェクト」が発足している。このプロジェクトでは、在庫削減・欠品

解消・物流コスト削減について検討されたが、特に在庫削減に関しては、販社との取引制度、各工場と全国に約 80 ヶ所あるロジスティック・センター（LC）との連携および LC 間の連携、販売予測の精度、新旧製品の切り替えのタイミングの 4 点を問題として取り上げ、こうした問題を解決するために、プロジェクトでは各工場の一体化運営を図り、生産・販売・物流との一体化を図るためにロジスティックス総合センターを設置し、そこが中心となって生産と販売を連携させ、ひいては物流の効率化を図ろうとしたのである。

さらに花王は生産・在庫管理システムとともに物流情報システムの構築に取り組んだ。花王の物流に関する情報システムは、生産工場から LC までの工場物流システムと LC から各小売店までの販社物流システムの 2 つから構成されている。工場物流システムではロジスティック総合センターが中核となって、情報の一元化、生販一体化の管理運営を行い、新供給システムにおいて受注から出荷までのリードタイムの短縮を行っている。販社物流システムでは、EOS やストア・アドバイザーと呼ばれる営業担当者がが携帯するパソコン SA ノートから送信されてくる発注データを販社システムのホストコンピュータに蓄積し、配送店舗の地域別に全国の LC へ自動的に振り分けることで小売店舗の地域と配送時間帯別にバッチ編成をしてピッキング作業が行われるようになっている。

さらに、花王が重点的に取り組んだのが EDI である。EDI とは、メーカーと小売店が販売実績や在庫情報をオンラインで交換し、共有化することによって自動的に商品の受発注業務を行うシステムである。1992 年 10 月に大手小売業ジャスコ（現イオングループ）と共同開発に着手したのを始めに、現在 50 社以上の小売との間で受発注情報だけでなく、法品・決済などの情報をネットワークでやり取りを行うようになっている。そこには、発注・納品・代金請求・支払といった取引に付随する業務処理が全てペーパーレス化することができ、検品作業も不要となることから、取引業務の効率化を図るだけでなく、双方で統一された商品マスターをベースにオンラインで情報交換を図ることに狙いがある。さらに情報交換によって商品情報を共有化することによって、双方のノウハウを持ち寄ることで、最も効率的な棚割を即座にコンピュータのモニター上でシミュレーションできるようになっているのである。

近畿コカ・コーラの事例では、長期経営計画として策定した「パスポート 21」において物流の合理化と営業マンの生産性の向上を図るを目的としていたが、それらと併せて生産計画システムの合理化・自動化が実施された。1999 年には近畿コカ・コーラは生産計画ソフト「Artemis」を導入し、このシステムによって生産スケジュールの自動化を図るのであ

るが、そこでは従来工場の計画立案担当者が経験知でもっていた情報をすべてデータとして管理し、生産ラインごとに型替え時間や洗浄時間の合計がもっとも短くなるように製品の生産スケジュールを最適化していることにある。加えて、近畿コカ・コーラでは調合スケジュールとそれに付随する購買スケジュールの立案に関しても完全自動化を実現している。これは、資材調達のメインシステムである「CSMoRE」によって、調合が始まるまでにコカ・コーラの原液やペットボトルなどの容器・資材を調達できるようにサプライヤーである日本コカ・コーラや包材メーカーに対してリードタイムを考慮しながら購買スケジュールを自動作成し、納入指示を出しているのである。そして、こうした生産段階におけるシステムの自動化は、それぞれ単体では効果が非常に小さなものとなるが、近畿コカ・コーラはさらにそれらを需要予測と結びつけることによってシステム導入の効果を向上させようとしている。その後、近畿コカ・コーラを含めボトラー各社の情報システムに対する投資は年間100億円を超えるものとなっていることから、日本コカ・コーラは2001年1月に全国15社あるボトラーと協力して、資材の共同調達や情報システムの標準化・共同運営に乗り出すこととなった。従来ボトラーは、コカ・コーラ ビバレッジサービス(CCBSC)を通じてペットボトルなど一部の資材の共同調達を実施してきたが、この対象を甘味料や缶などの資材にも拡大することによって、各ボトラーが独自に導入している製造や物流管理システムをコカ・コーラ ビバレッジサービスが中心になって開発する標準システムに置き換えていくこととなった。また、自動販売機の需要予測に関しては、コカ・コーラ ウェストジャパン、近畿コカ・コーラ、北陸コカ・コーラの3社が共同開発した自動販売機の在庫管理システム「Howks」によって、自動販売機からの無線による売れ行き情報を基に需要予測を行うようになった。

こうした3社の事例に見られるように、情報システムにおけるPOS、EOSとEDIによってもたらされたものは、親企業であるメーカーと販売会社とのインターフェースにおける販売実績、販売促進管理、会計、生産管理、物流、研究開発などの情報の共有化と、販売会社と得意先である小売店とのインターフェースにおけるEOS受発注や店舗レイアウト、販売促進、物流に関する情報の共有化に繋がってくる。その結果メーカーは流通企業からダイレクトにチェーン本部施策と店舗施策および製品販売状況や最終ユーザーに関する情報が上がってくることになる。そのことはメーカー側から見た自社製品の市場動向や消費者の購買行動に関する市場透明度を向上させることになる。さらに市場透明度が向上することで、需要予測の精度向上を可能にし、それを販売計画や生産計画に反映させることに

よって、「必要な時に、必要な分だけ生産し、必要な分だけ販売する」という生産から流通段階に至るジャスト・イン・タイムを実現することができるのである（表 8-3）。

表 8-3 雪印乳業と雪印アクセス、花王と花王販売、近畿コカ・コーラの棚卸在庫回転日数比較³⁴²

企業名	単独・連結	棚卸在庫回転日数（日）	
		当該企業	業界平均
雪印乳業	単独	35.32	23.24
	連結	22.15	27.57
雪印アクセス	連結	6.07	11.36
花王	単独	23.28	38.19
	連結	29.94	46.25
花王販売	連結	0.08	17.20
近畿コカ・コーラ	単独	14.54	21.03
	連結	14.92	26.76

出所)『日経財務情報』より筆者作成。

2.2 ロジスティックスの展開

セブン・イレブンおよびイトーヨーカ堂グループの影響力は大きい。雪印乳業は 1983 年にセブン・イレブンからの要請を受けて、セブン・イレブン専用のチルド共配センターを設立した。共配センターは、チルド商品にカテゴリーを絞り込んだセンターとして雪印乳業が設備資金を負担し、系列卸が運営を担当する方式を採用したが、これを契機に雪印グループと大手量販店との取引関係の強化が促進されることとなった。さらに、1984 年に日用品の一括物流に着手したセブン・イレブンは納品車両の集約化を進め、1980 年代末には花王だけが 1 社単独の店舗納品を行っていたが、その後セブン・イレブンからの花王に対する共同配送への参加要請に対して、1991 年に花王は要求³⁴³を受け入れ、自社単独の店舗

³⁴² 雪印乳業および雪印アクセスの棚卸在庫回転日数は、食中毒事件が発生する直前の 2000 年 3 月期のデータを使用した。

³⁴³ 当時の花王関係者によれば「1990 年頃からセブン・イレブンの花王に対する共同配送への参加要請は厳しくなり、やり方はさておき、理論的には正しかったため、我々としても反論しづらかった。」と述べている。『流通設計』1999 年 12 月号。

配送を改めて、共同配送センターへの納品に切り替えたのである。雪印乳業と花王という双方の企業にとって、セブン・イレブンからの要求を呑んだことが販売会社統合のトリガーになったといえる。しかし、そのことが返って各社の販売会社に対するロジスティックス分野における合理化・効率化を促す結果となった。

雪印アクセスは、MDセンターを展開するに当たってドライ、チルド、フローズンの全温度帯を通じた一元的なフルライン流通サービスを提供できることを目指した。中でもチルド機能は、雪印アクセス設立以前の旧 5 社時代から雪印乳業が積極的に関わってきたことから、チルド物流網に関しては他社に比較して圧倒的な強みを有していた。さらに、合併以前から乳製品という温度管理条件の厳しい商品を扱ってきたことから、顧客店舗に短時間でアクセス可能な拠点が旧 5 社時代を通じて整備されてきており、高密度拠点網によるきめ細かい物流サービス能力を有していた。その一方で、小売店は店舗の売り場において加工食品、冷凍食品と調味料などを組み合わせて棚割りをを行い、メニュー提案にまで結びつけるクロス・マーチャンダイジングを積極的に展開しているが、こうした小売り側の動きに対して、雪印アクセスは小売り各社の店舗陳列カテゴリー・データの提供を受けて、予め同じグループの商品を同じカゴ車に仕分けた状態で組み合わせて納品できる仕組みを作り、対応している。さらに、日配品・加工食品・総菜などといったカテゴリーごとに商品を仕分けたうえ、それぞれにタイムリーな納入時間を設定し、適時補充体制を敷くことで欠品防止を実現している。

雪印アクセスがMDセンターに対してこれほどまで投資を行う理由の一つはフルライン化が進む卸売業の中で競争優位を維持するためである。しかし、彼らにとってMDセンターは流通機能による競争優位を得るためだけのものではない。機能による優位性はすぐに競合他社に模倣されてしまうことは彼らも理解している。雪印アクセスがMDセンターに対して積極的な投資を行うもう一つの理由は、MDセンターを「あくまでも得意先に対する種々な提案の中の一つ」でありロジスティックスを一手段として捉えることで、将来にわたる得意先との関係を「商品の取引」のみに終わらせるのではなく、「企業間の取り組み」へと転化するための手段であると考えているのである。

花王は、1986年5月から取り組んだ「第一次TCR活動」において物流合理化に積極的に取り組むことになるが、その背景には、小売業界における競争の激化と店舗におけるコスト削減の要求が厳しくなったことが上げられる。つまり、小売店では単品管理を行う中で、商品回転率の向上と店舗在庫圧縮に非常に関心を持つようになり、そのことによって

多頻度小口配送を強く要求されるようになる中で物流コスト削減の必要性に迫られたのである。まさに工場から物流センターさらに小売店舗までの物流体制構築において、多頻度小口配送を要求する小売店からの発注に基づき、売れた商品を売れたときに売ただけ配送するジャスト・イン・タイム物流システムを構築する必要があったのである。

このした問題に対処するため、広域ロジスティック・センター(LC) 構想が持ち上がり、集約化を進め、合理化を行うこととなった。ロジスティック・センターでは、コンピュータ指示による、保管からピッキング、小分け、出庫までの自動化と 24 時間以内の配送が可能になっている。また、ロジスティック・センターの設立によって、物流システムもロジスティック・センターから小売店へ直接配送するもセンター直送と従来の販社を物流拠点として利用し、この拠点を經由して小売店や代行店に配送するターミナル経由に変更された。さらに花王ではロジスティック・センターの設立に伴って、流通在庫の圧縮と物流拠点における作業効率の向上を目的として物流拠点の再編成を進めた。

このように、従来、花王の物流は花王製品のみを専用車で各店舗まで届けることを原則としてロジスティックスを構築していたが、1996 年 6 月に花王システム物流を設立したことにより花王製品のみを運ぶロジスティックスから、他社製品も一緒に運ぶロジスティックスへと転換を図り、工場から売り場までのトータルな物流オペレーションのシステムを企画・開発するようになった。花王は物流に関するインフラとして全国に広がるロジスティックス・センターとターミナルを所有し、物流業務を行う子会社を持っているが、その中で花王システム物流は、配送業務の範囲を「センターから店舗までの配送」でなく、「各ベンダーを出てから、各店舗の売り場・棚・通路まで」とし、店舗に入って、売り場別まで正確にきめ細かく仕分けた商品を届けることを目的としている。そうした花王システム物流に見られる特徴に、チェーンストア各社に対して提案する形式が在庫を持たないトランスファー・センターとなっていることと各センター内におけるマテハン等の設備に関して花王の設備を共用できることから花王のセンター内にスペースを設け共同配送センターを立ち上げることを可能にしていることの 2 点が上げられる。こうした花王の物流インフラとネットワークによるスケールメリットを最大限に生かすことでセンターフィーを低く抑えることが可能になっているのである。

また、最近では花王は物流センターの設計において従来は「自動化・機械化」を追求してきたが、「柔軟性・シンプル」を重視した設計に変更してきている。これは、今後さらに物流サービス水準の決定権が小売側に移り、共同配送を志向するようになれば他社の規格

の異なった商品も同時に取扱わなければならない、今までのように自社規格に合わせた徹底した自動化・機械化はむしろ拠点内の作業の柔軟性を奪うことになると考え、こうした状況に対応するために、花王では新しい仕分けシステムとして「カート・マネジメント・システム」を導入した。

近畿コカ・コーラの事例では、従来コカ・コーラの販売システムは「商物一体」型であって、そのために各ボトラーではボトリング工場→営業所倉庫→顧客、とサプライチェーンの仕組みの中で、各営業所において得意先に合わせて商品の積み替え作業をおこなっていたのである。しかし、1980年代に入って量販店の急速に出店し、大手量販店やコンビニエンス・ストアを始めとする量販店がパワーを増大させるとともに、コカ・コーラグループに対して各ボトラーによる多頻度少量配送やセンター納品を要求するようになった。そうすると営業所倉庫内での人手によるピッキング作業や小規模の保管スペースでは量販店やコンビニエンス・ストアの要求に応えることができず、近畿コカ・コーラは長期経営計画「パスポート 21」の中で物流の合理化を柱に商物分離を図ったのである。

近畿コカ・コーラが商物分離を目指すに当たって、大阪府、京都府、兵庫県の2府1県の販売エリアにおいて9つの物流センターを設立し、各営業所に分散している在庫をセンターに集約することとした。その物流センターは、販売先に合わせて3タイプに分類し、営業所在庫の集約先となる工場隣接型のロジスティクスセンター（LC）、都市部の量販店やコンビニエンス・ストアに対応する専用センターであるリージョナルセンター（RC）、遠隔地の店舗を対象にしたフロントセンター（FC）とした。これによって、各営業所や配送拠点ではこれまで4～5日分の製品在庫を持っていたものが、営業所などでは翌日の配送分だけを一時的に蓄える方式に切り替えることとなったのである。

しかし、リージョナルセンターから配送する得意先は、量販店やコンビニエンス・ストアだけではなく、一般小売店も含まれていることから同じリージョナルセンターの配送先である一般小売店に対しては1週間に一度の受注頻度で、リードタイムは48時間であるのに対して、量販店やコンビニエンス・ストアは1週間に3回～7回の受注があり、当日受注・当日配送で対応するために、同じエリア内で片や週一回の配送と片や毎日配送が混在することとなり、効率を悪化させる結果となったのである。こうした問題に対処するために、近畿コカ・コーラは一般小売店と量販店やコンビニエンス・ストアが同じテリトリー内であっても、それぞれ異なった拠点から配送するというダブルメッシュ構造という配送方式を取り入れることとなった。つまり、一般小売店だけを回る配送と量販店やコンビニエ

ス・ストアだけを回る配送との 2 本立てでエリア全体をカバーし、配送効率を向上させようとするものである。近畿コカ・コーラは、拠点計画もこの配送方式を前提に計画し、京都工場に隣接する京都ロジスティックスセンターは、小売店のセンター納品の場合はロジスティックスセンターから千里丘リージョナルセンターへ単品パレット輸送を行い、そこでピッキングを行った後に納品するようにした。また、管轄の営業所の在庫はすべてロジスティックスセンターに集約し、各管轄営業所は従来の在庫型から在庫を持たないスルー拠点へと転換した。また、一般小売店の受注情報は京都工場で受け、隣接する京都ロジスティックスセンターでピッキングした後にパレット単位で積み合わせて各営業所に輸送し、配送者に積み替えて各店舗へ配送するという仕組みを構築したのである。

3 社の事例に見られるように、大手量販店やコンビニエンス・ストアからの一括物流や共同配送といった要請によって展開された販売会社のロジスティックス分野への取り組みであるが、結果的にはロジスティックスに対するシステムの構築方法が販売会社の競争優位として働いていることが分かる。単に商品を運ぶのではなく、「いつ運ぶのか」「いくつ運ぶのか」「何を運ぶのか」「何と一緒に運ぶのか」「どうやって運ぶのか」といったことをマネジメントすることによって得意先との関係を「商品の取引」から「企業間の取り組み」へと転化することができるのである。

第3節 理論的な側面からの考察

3.1 点から面への広がり

雪印アクセス、花王販社と花王システム物流、近畿コカ・コーラの 3 社の事例を見てきた中で、各社の事例は系列化した流通チャネルの形態において、雪印アクセスのように商流・物流・情報流ともオープン化を図った販売会社、花王販社と花王システム物流のように商流は花王の専売制を残したクローズ化されたものであっても花王システム物流という別会社を通じて物流と情報流のオープン化を図った販売会社、近畿コカ・コーラのように商流・物流ともに専売制を残したクローズ化されたものでありながら情報流において一部オープン化を図ろうとしている販売会社という違いが見られた。特に、雪印アクセスと花王販社と花王システム物流の 2 社は、商流と物流の両方、もしくはロジスティックスに限定した物流のみ、という違いはあるが他社製品を取り扱うという意味において商業者としての品揃え活動を復活させている。これは、一見すればメーカーの流通系列化政策と矛盾しているかのように見える。しかし、各社は品揃え活動を復活させることで商業者として

の社会的役割を果たしながらその社会性・中立性³⁴⁴を取り戻すことによって卸売業者としての競争優位を獲得していったのである。そして、メーカーは品揃え活動の復活とそのことによる社会性・中立性の確保によって競争優位を獲得した販売会社と資産や資本による連携を堅持することで小売企業との関係性を取引から取り組みへと変容させていった。まさに、これは「メーカーの流通チャネルの組織化によるマーケティング施策の実現」という流通系列化の本質に照らし合わせてみれば、組織化という側面においてはメーカーが資産や資本の繋がりによって販売会社との連携を維持しながら、マーケティング施策の実現という側面においてメーカーは、販売会社の役割を専売制による「配給者」から、品揃え活動の復活と社会性・中立性を確保することによって「商業者」へと転換し、販売会社との関係も流通支配力というパワーからパートナーへと変容させたのである。加えて、そうした役割や関係の変容によって競争優位を獲得した販売会社が媒介となって、メーカーは小売企業との関係性を取引から取り組みへと強めることで、マーケティング施策の実現を図ろうとしている。その意味において、この度の事例における品揃え活動の復活はメーカーによる流通系列化政策とはまったく矛盾しているものではないと考える。

雪印アクセスの事例では、雪印アクセスを設立するに至った経緯から、雪印アクセス設立前の旧 5 社の企業規模が小さい中で品揃えを形成する能力そのものが不足しており、必ずしも小売企業を惹きつけるものでなかったことが明らかになった。特に、チルド乳製品というカテゴリーでは、乳製品だけで小売企業を惹きつける魅力に乏しく、雪印乳業の立場からすれば、販売チャネルの確保を最優先事項としながらも、小売企業を惹きつけるための施策として品揃え活動の復活を採ったものと考えられる。これは、雪印乳業の立場から見れば、雪印アクセスの品揃え活動を復活させることによって、商業者として小売企業に対する魅力度を増し、企業規模を拡大させ、小売企業に対する雪印製品のディストリビューションを拡大させる狙いがあったものと考えられる。また、雪印アクセスの立場から見れば、雪印乳業製品のみを取り扱うことは、雪印乳業が乳業界トップ企業であっても、小売店舗の棚における乳製品カテゴリーの中の特定商品を取り扱うに過ぎなかったであろう。しかしながら、競合他社製品を取り扱うことでチルド乳製品及びアイスクリームのカテゴリー全てについて雪印アクセスは小売企業と取引できることとなる。さらに、雪印ア

³⁴⁴ 商業（商業者）の社会性・中立性とは、商業者が多数の生産者の製品を取り扱い、その誰とも特定の関係を持っていない、その意味で商業者はすべての生産者に対して中立的であることを示し、そのことを商業の社会性としている。石原武政・池尾恭一・佐藤善信(1989)。

クセスが、その取り扱いアイテムを加工食品全般へと拡大することによって卸売業としての競争優位が増し、同時に商業者としての社会性・中立性を維持しようとした結果、小売企業との取引は取り組みへと転換し、さらに雪印乳業を含む雪印グループと小売企業との間の関係を取引から取り組みへと変容させたのである。

花王の事例では、従来、自社の販社として花王販社を設立し、自己完結型ともいえる流通システムを構築してきた花王が、花王システム物流の設立によって、流通システムにおけるロジスティックス分野に限定されてはいるものの、クローズド・システムからオープン・システムへ転換したことが明らかになった。こうしたオープン・システムへの転換は販社制度や系列化された流通システムを放棄したわけではない。花王システム物流による共同物流や一括配送の取り組みは、確かに小売企業側から要求されたことがあったとはいえ、花王が持つ物流インフラを活用し、物流の合理化を図ろうとする花王と小売企業側の双方の思惑が一致したことによることが大きいと考える。つまり、花王は、花王販社と自社物流によって花王製品のみ取引を行っている限りにおいて、小売店舗の棚における日用品カテゴリーの一部の取引であったものを、花王販社における系列化された流通システムを残しつつも、花王システム物流を通じてロジスティックスの分野において競合他社製品を含む品揃え活動を採用することで商業者としての社会性・中立性を確保することによって花王グループと小売企業との関係を取引から取り組みへと変容させることができたのである。

近畿コカ・コーラの事例では、商流・物流ともに専売制を残しながら情報流においてオープン化を図ろうとしていた。そうした中で、イズミヤにおける品揃えおよび棚割りに関する取り組みの意味は大きいといえる。つまり、商流・物流において専売制を残している限りにおいて商品の採用・不採用や棚の中のフェース数やポジション取りにおいて特定メーカーの意図が反映されやすいにも関わらず、イズミヤは自らの顧客データを提供し、近畿コカ・コーラは「イズミヤに買い物に来た顧客の顧客満足と顧客ロイヤリティを高める」という観点からカテゴリー・マネジメントを実施したのである。

ここでは、近畿コカ・コーラには棚割りに関する商品選定に際して特定メーカーの意図を排した中立的な立場と、イズミヤの顧客情報を取り扱うという意味において知り得た情報を他へ漏らさないための中立的な立場との2つの中立性が求められることとなる。他方、イズミヤには近畿コカ・コーラの棚割りが中立的であるか否か、顧客情報が漏れるかも知れないというリスクが発生する。それにも関わらず、イズミヤが近畿コカ・コーラに対して

顧客情報を提供したことは、品揃えや棚割りに関して情報の取り扱いに関して中立性を認め、だからこそイズミヤ全店の棚割りに関する取り組みが実現したものと考えられることができる。

これらの事例により、メーカーによって系列化された流通チャネルの品揃え活動の復活による商流・物流のオープン化を通じて商業者としての社会性・中立性を確保すること、もしくは情報システムにおいて取り扱う情報の中立性を確保することは、メーカーと小売企業との取引を点から面へと拡大させ、そのことが両者の関係性を取引から取り組みへと変容させるに至ったことが明らかになった。

3.2 支配からパートナーへの変容

ここではメーカーである雪印乳業、花王、日本コカ・コーラと系列化された販売会社である雪印アクセス、花王販売と花王システム物流、近畿コカ・コーラとの関係性について考察する。

系列におけるメーカーと流通業者の関係については、風呂(1968)および石原(1982)によれば、寡占メーカーと流通業者の間には支配関係が想定され、その限りにおいて系列関係は両者間の勢力関係に依存しており、その関係はすべて売買関係の中に集約的に表現されてくるものと考えている。そして、寡占メーカーと流通業者の間にある勢力格差を発生させる勢力基盤を「販売依存度」「仕入依存度」として表わしている。

しかし、雪印乳業と雪印アクセス、花王と花王販売、花王システム物流、日本コカ・コーラと近畿コカ・コーラの事例において、販売会社の生成・発展プロセスを経時的に見れば、メーカーと販売会社との間にある支配関係は売買関係の中に表現されているだけでなく、それ以外の要素も存在していることがわかる。例えば、雪印アクセスの事例ではマーチャンダイジング・センターの開設や情報システムの整備に当たっては雪印乳業からの資本援助があった。また、花王販売と花王システム物流においても同様にロジスティック・センターの開設と運用に当たって花王の支援があったことは明らかである。さらに、雪印アクセスと花王販売の2社の設立に当たっては、雪印乳業の雪印アクセスに対する出資比率が設立当初89.02%、花王の花王販売および花王システム物流に対する現在の出資比率は100%となっているように、それぞれ親メーカーの支援に負うところが大きかった。こうした2社の事例とは別に、近畿コカ・コーラの事例では、設立にあたって拠出された資本という側面ではフランチャイズ制によりキンビールや三菱重工業、明治屋といった企業が

らの出資によるものであった。しかし、近畿コカ・コーラは、そうした設立資金に代わってアメリカ本社のザ コカ・コーラ カンパニーが築きあげた世界一のブランドとコカ・コーラの原液の製法および宣伝・販売のノウハウという無形資産の支援を受けているのである。そうした意味においてメーカーは販売会社に対して企業経営に関する発言権を持ち、彼らを掌握し、組織化していると考えられる。

さらに、販売会社設立後のメーカーと販売会社の関係についてみれば、雪印アクセスの事例では、雪印乳業は雪印アクセスがグループ企業の中で連結対象として体質を強化させることを考慮しながら、それでも取引きにおける雪印乳業の影響力やコントロールを強めるようなことは考えていなかった。雪印乳業は雪印アクセスに対して品揃えの自由度を与えることによって卸売業としての自律性を高め、国分や菱食といった一般食系卸売業者に対する競争力を図るための支援を行い、雪印アクセスに対する関与度を意識的に低めるという意思決定を行った。

また、花王販売の事例では、花王はそのシステムが自己完結的でクローズドな垂直統合システムであったものから、協調的でオープンな水平統合システムへと転換していることがわかった。つまり、調達・生産から小売店の店頭に並ぶまでの間のプロセスが基本的に花王専用のもので花王一社によって開発・運営されている強固な垂直統合システムから、花王システム物流による共同物流・一括配送の取り組みが小売企業からの要求によるものとはいえ、花王にとって余剰となる物流のインフラの有効活用であり、物流の合理化を図ることによって情報システムや物流設備が花王と小売業者、花王とセンターへ納入する各ベンダー企業との間で共同利用される水平型システムへと転換しているのである。

近畿コカ・コーラの事例では、ボトラーが設立された当初はアメリカにあるザ コカ・コーラ カンパニーは原液の生産と世界的マーケティング戦略を企画立案し、日本コカ・コーラは日本資本のボトラーを管轄し、かれらへのコカ・コーラの原液の販売と日本市場における新製品開発と宣伝を含むマーケティング戦略の立案を担当し、各ボトラーが日本コカ・コーラから購入した原液から商品を作り、担当エリア内の小売店や自動販売機に販売するという役割分担ができていた。しかし、大手量販店やコンビニエンス・ストアが躍進するようになると、従来の役割分担が機能しなくなり、1995年に全国規模の小売チェーンを営業対象とする販売会社コカ・コーラ ナショナルセールス (CCNC) を、2000年には原材料調達会社に情報システム部門の新組織としてコカ・コーラ ビバレッジサービス (略称: CCBSC) を、2003年には生産・物流・調達を一括管理し、原材料、調達物流、製

造・生産物流、営業拠点、販売物流、販売という商品供給の流れをシステム化する目的で全国の各ボトラーが出資する形でコカ・コーラ ナショナルビバレッジ（略称：CCNBC）を設立させた。さらに、このたびのボトラーの再編に際して、コカ・コーラ ウェストジャパンは、コカ・コーラ グループの中で西日本地区の広域中核ボトラーとして製造・販売を行うだけでなく、日本国内初のアンカー・ボトラーとしてアメリカ本社と目標・戦略を共有しながら商品開発やマーケティング戦略の立案などに取り組む役割を担うとともに、従来の販売エリアを越えたアジアなどの海外事業展開を進める権限を与えられることとなったのである。このように日本市場におけるコカ・コーラ グループは、日本コカ・コーラによるマーケティング戦略立案や新製品開発とボトラーによる販売活動という明確な役割分担が崩れ、日本コカ・コーラが販売活動に、ボトラーが商品開発やマーケティング戦略立案に参画するように相互の不足部分を補填するという関係になったのである。

以上のように 3 社の事例から鑑みて系列の次元という関係を説明するためには、売買関係のみでは不十分で、親メーカーが販売会社を設立する時にまで遡ってメーカーから拠出された資本や資産、あるいはマーケティング戦略を遂行する上での役割などを考慮すべきであることが分かる。中でもメーカーと販売会社の間にある資本の関係は、日本においてはその保有率に応じて商法上の権限を与えられている³⁴⁵ことから特に考慮する必要がある要素であると考ええる。雪印乳業と雪印アクセスの関係に見られるようにメーカーが系列化された販売会社に対して品揃え活動の自由度を与え、依存度を低下させ、商業者としての自立性と自律性を高めるような環境においては、流通系列化における流通業者の掌握と組

³⁴⁵商法では、株主総会における決議に参加できる権利である議決権は、1 単元株につき 1 票の議決権が与えられ、株式保有割合に応じて得られる権利を次のように規定している。

議決権つき株式の保有比率による規定

5%以上	大量保有開示義務
10%以上	会社解散権請求など
33.4%以上	株主総会における合併や解散などの特別決議の拒否権
50%以上	株主総会における取締役や監査役などの選任などの普通決議権
66.7%以上	株主相違会における合併や解散などの特別決議権
75%以上	東京証券取引所の上場廃止
90%以上	東京証券取引所の上場廃止

織化を実現する意味においてメーカーから販売会社に対して拠出された資本は重要な要素であるとする。

こうしたメーカーと流通企業の関係では、販売依存度と仕入依存度によるパワー関係は減少し、従来の流通系列化で想定されていたメーカーによる流通企業に対する支配関係が非常に希薄になっているのである。そこに存在するのは、メーカーと流通企業が製造と流通という機能分化を図りながら、それぞれが自社の本来の役割と機能を強化することに重点を置いた関係である。つまり、1960年以降、メーカーは大量生産体制の確立によって需要に応じた製品開発とともに、最終消費者やユーザーの手にわたるまでの流通全般について関心を持たざるを得なかった状況から、メーカーは製品開発に関わる役割と機能に特化しながら、流通企業は小売企業や最終ユーザーに対する流通機能の特化し、競争優位を獲得することで、メーカーと流通企業は、各自の強みをさらに強化し、相互の不足部分を補填するという互惠性を持ったWIN-WINの関係を構築しているのである。

このことから、流通系列化におけるメーカーと流通企業との関係は、支配関係からパートナーシップ関係へと変化していることを表わしていると考えられる。さらに言えば、系列化された流通企業は、品揃え活動を復活させることで競合他社を含む企業群との関係を構築しながら、取引先である小売企業との関係を取引から取り組みへと変容させることで、流通企業を中心としてメーカー各社と小売企業を連結するネットワークを構築していると思われる。

3.3 販売会社を捉える新しい枠組み

流通系列化をめぐる限界や問題は幾つも指摘されている³⁴⁶が、そこで問題となるのは系列化された流通業者における品揃え活動の復活であり、品揃え活動が必然化され、商業者としての社会性・中立性が確保されることによって専売制を機軸とした流通系列化というシステム自体が限界に達しているということである。しかし、このような品揃え活動と社会性・中立性の復活に関する指摘は、流通系列化をめぐる問題の一つの側面を表しているが、これをもって流通系列化というシステム自体の限界を表すものではない。つまり、流通系列化は品揃え活動のみで捉えることはできないと考える。

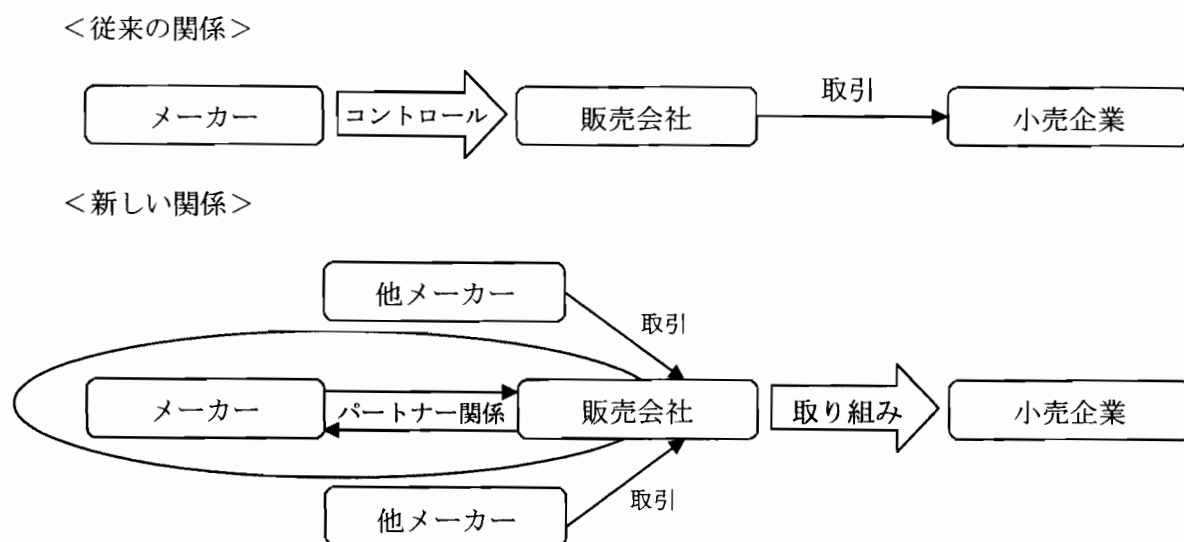
また、流通系列化の本質に関して、メーカーが流通チャンネルにおける流通支配力を基盤

³⁴⁶ 成生達彦(1994),pp.300-306、田島義博・原田英生(1997),pp.366-370、住谷宏(2000),pp.80-90、金(1998),pp.22-24、福本(1993)。

にして、自己の製品の個別化された価値実現操作を図る上で、自己の製品の販売について流通業者の協力を確保し、自己のマーケティング政策が実現できるように流通業者を掌握し、組織化する行為である、とあるがメーカーと販売会社の関係が支配関係からパートナーシップ関係へと変化していることを鑑みれば、系列化される販売会社の品揃え活動における制約はメーカーのマーケティング政策の手段のひとつであり、それ以上のものでも、それ以下のものでもない。逆に、メーカーが販売会社との関係において機能的に互恵性を持ったパートナー関係である上で、販売会社の品揃え活動を復活させることによる商業者としての社会性・中立性の確保は、卸売業としての競争優位を発揮するだけでなく、販売会社がメーカーと小売企業との関係強化を促進することになるのである。

これは、従来の流通系列化の考え方に見られるメーカーが販売会社との関係を太くすることによって販売会社と小売企業をコントロールしようとするものに対して、メーカーが販売会社と小売企業との関係を太くすることによって企業グループ全体として小売企業と取り組みを促進しようとするものである（図 8-1）。そして、もしメーカーによる流通系列化という流通システムが限界を迎えるとすれば、それはメーカーと販売会社との間の関係が失われたときであって、系列化された販売会社の品揃え活動が復活したときではないと考える。

図 8-1 メーカーと販売会社の関係の新旧比較

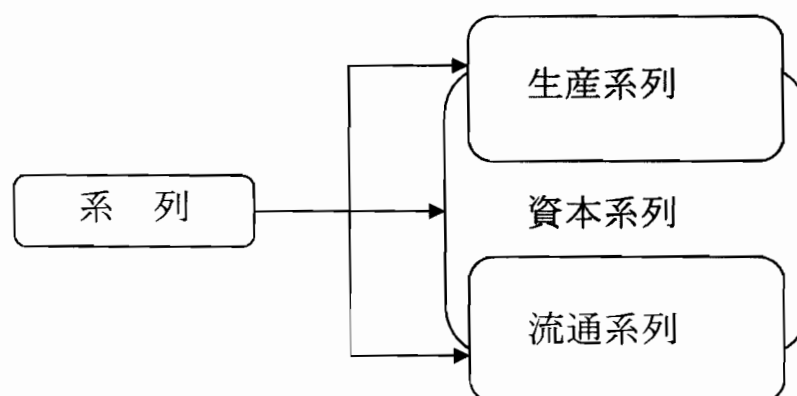


出所) 筆者により筆者作成。

そして、メーカーと販売会社の関係については、次の3点にまとめることができる。

第一に、企業系列に関する考察では、系列を取り扱う製品・商品の違いはあるものの、半製品・中間部品の供給をめぐる生産系列、完成品の販売をめぐる流通系列、資金の融資や株式所有による資本系列の3つに区分している。しかし、島田(1993)が指摘するように、生産系列や流通系列の内部には株式所有関係が含まれていることが少なくないことから、3つの系列の関係は図8-2のように表すことができる。つまり、生産系列および流通系列は資本関係を基盤として構築されていると考えることができ、生産および流通の系列企業すべてが親企業と資本関係を持っているわけではないが、多分に資本系列に重複するものと捉えることができる。

図8-2 系列に関する概念図



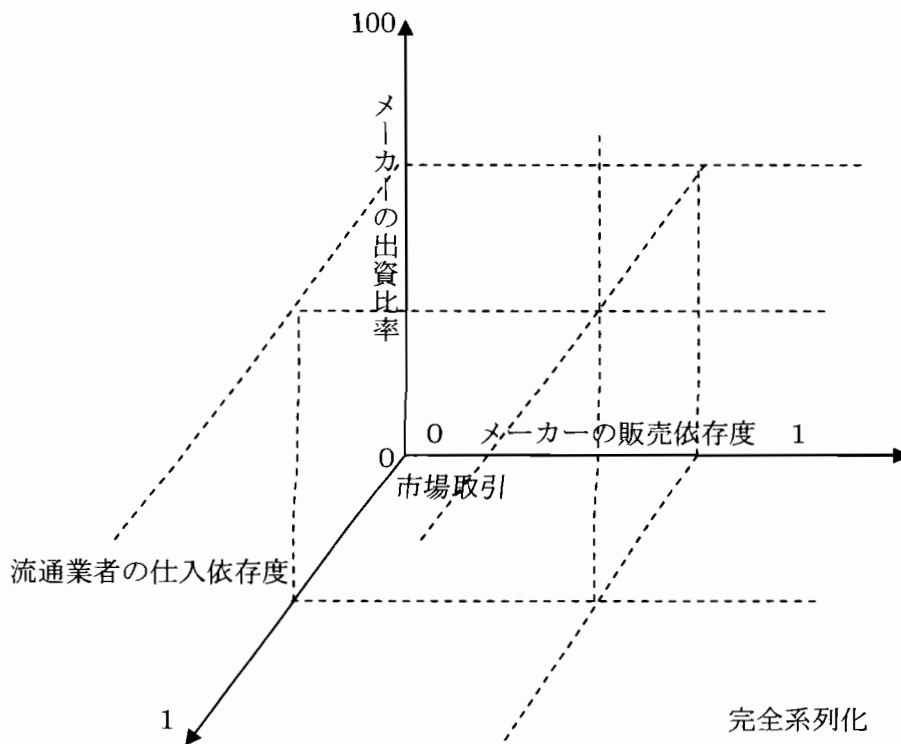
出所) 下谷政弘(1993), p. 220-222 により筆者作成。

第二に、流通系列化に関して久保村・荒川(1974)や田村(2001)は、系列化を実現する方法として①出資によるもの②専売制や一店一帳合制などの契約によるもの③信頼関係によるもの、の3つをあげているが、メーカーと流通業者の中でも特に中間流通段階までに限定すれば、メーカーは多くの場合販売会社と資本関係を基盤とした系列関係を構築しており、メーカーはその資本関係をもって彼らを組織化している。

第三に、メーカーと卸売業者との間にある資本関係は、メーカーが卸売業者の行動に対して影響を与えることができるパワーとなる。つまり、メーカーは、販売会社に対して出資、またはその株式を保有することによって、メーカーは販売会社に対して影響を与える正当な権利を獲得し、販売会社はメーカーに従う義務があるという状態を作り出すことか

ら、資本関係はパワー基盤モデルにおける正当性パワーに相当すると考えることができる。ただし、メーカーの持つ正当性パワーは、メーカーと販売会社の双方が機能分担を図りながら、それぞれが自社の強みを強化し、相互の不足部分を補填するという互惠性を持った関係の中で、企業グループにおけるマーケティング目標を達成するために求められる役割を遂行する上で発揮されるものであり、その意味において双方の関係はパートナー関係である。

図 8-3 流通系列化の概念図



出所) 筆者により作成。

このような 3 つの理由から、系列の次元という関係は資本の概念を導入することによって説明することができる。特に、大手量販店やコンビニエンス・ストアからの要請など外部環境によって、メーカーによって系列化された販売会社であっても品揃え活動が必然化し、復活するような中で、メーカーが販売依存度を低下させながら流通業者が仕入依存度を低下させることによって商業者としての自立性と自律性を高めるような環境においては、メーカーが販売会社の掌握と組織化を実現する意味において、資本関係は重要な要素となるものと考えられる (図 8-3)。

第9章 結論とインプリケーション

第1節 本論文の要約と結論

本研究の目的は、一般消費財産業において「流通系列化」と呼ばれる現象が生成し、変容するプロセスを経時的に追いかけてながら、メーカーが流通チャネルの系列化を組織化する意図と変容する方向性について考察し、流通チャネルの系列化の有効性を検討することにあつた。本論文では第5～7章において雪印アクセス、花王販売と花王システム物流、近畿コカ・コーラを事例研究として取り上げ、各社がメーカーの販売会社として設立されるに至った背景と設立から現在に至る経時的プロセスをメーカーと販売会社の戦略的行動、情報システム、ロジスティックスの3つの側面から追ってきた。そして第8章の考察では、各社の事例を第4章において小売業・卸売業・情報システムの観点から述べた戦後の日本における流通史の概観と対比させることによって、販売会社が系列化された流通チャネルとしての役割を変容させていくプロセスについて考察した。そこでは、販売会社の役割の変容が、いかに大手量販店やコンビニエンス・ストアといった小売業からの要請や菱食や国分といった競合他社の動向といった外部環境の影響を受けながら変容していったかということを明らかにするとともに、販売会社の役割が変容していることを鑑みた上で流通系列を捉える視点について考察した。最後に、本章では本論文のを要約とともに、系列化された流通チャネルの一形態である販売会社の有効性を明らかにする。

雪印アクセス、花王販売、近畿コカ・コーラに見られた販売会社設立の目的と展開方法は、主として高度経済成長を向かえ急成長を遂げた日本市場において自社製品を安定供給し市場の拡大を図るためであり、そのための方法として既存の卸売業者に対する買収・資本参加や営業権の獲得やフランチャイズ制により効率性を重視した方法を選択した。ただし、花王においては、その設立目的においてP&G社の日本市場進出の脅威に対抗するために価格・ブランドの維持や卸店経営のてこ入れとった目的が上がっていた。また、近畿コカ・コーラを含む日本コカ・コーラが採用したフランチャイズ制は、当時の日本では「掛け」による取引が慣行となっていた中でアメリカ本社の主導とはいえボトラーシステムと共にルートセールスや現金販売制といったシステムをスムーズに導入するためには妥当な意思決定であったといえる。

このように既存の卸売業者への資本参加や営業権獲得、買収、もしくはフランチャイズ制によって設立時の展開スピードと効率を求めた販売会社であったが、その一方で地域的

に分散し、小規模で多数存在する日本の小売業界の特徴から、販売会社はそうした小売店に対してきめ細かく商品を流通させるために、その数は多くなる傾向にあった。そして、そのことが個々の販売会社の管轄エリアの重複を招き、同じエリア内で系列販売会社同士が競合する可能性を持つようになった。また、全国に展開する大手量販店やコンビニエンス・ストアが拡大するにつれて、彼らに対して全国一律のサービスを提供しなければならないこと、彼等から一括配送や協同配送を要求されるに伴い、加えて競合する卸売業者同士との厳しい帳合い争奪競争に打ち勝つために、多数存在した販売会社は連携を経て統合するようになった。

しかし、販売会社を統合させるに当たって、全国に存在する各社が形式上一つになるだけで問題は解決しなかった。もともと日本の小売業界の特徴に合わせてその数が多くなり、管轄するエリアが重複する傾向にあった販売会社であったが、大手量販店やコンビニエンス・ストアの要請によるセンター配送や共同配送、一括配送に対応することによって、販売会社が保有する事業所や倉庫といった資産に余剰が発生したのである。特に、花王と日本コカ・コーラグループが保有するロジスティックス・システムは、個店配送を行うことを前提に構築されていることからその影響は大きかったと考える。

こうした事態に対して、雪印アクセスは、他社製品を積極的に取り扱い、事業所はや倉庫は乳製品の物流に伴う冷凍・チルド機能を生かすことによって MD センターとして活用することができた。花王販売は、花王商品の専売制を残しながら、ロジスティックスの分野において、花王システム物流という別会社を設立し、他メーカーの商品を一括配送することによって資産の効率化を図ろうとした。近畿コカ・コーラは、販売・物流とも専売制を残しながら資産についてはスクラップすることで対応した。

これら 3 社の事例を、商流・物流・情報流の次元から纏めると、雪印アクセスが商流・物流・情報流においてオープン化を行い、花王販売は商流を専売制に留めながら物流と情報流においてオープン化を行った。近畿コカ・コーラは、商流・物流において専売制を残しながら情報流においてオープン化を試みている。このように同じような環境下でありながら、販売会社としての対応が異なった原因としては、「設立時の経緯と目的」と「成功体験のジレンマと戦略的ジレンマ」が考えられる。例えば、設立経緯の観点から見れば雪印アクセスのように独立した企業に資本参加するのと、花王販売のように独立した企業から自社製品を取り扱う部門の営業権を獲得するのでは商品の取扱いは異なってくるものとする。また、設立目的の一つである「市場拡大」においても「市場」を「自社製品市場」

とするのか、「カテゴリ全体市場」と理解するのかで、販売会社の「商業者」としての自己認識に違いが出てくるものと考えられる。

このように 3 社の事例では、各社の歴史的背景によって販売会社として取り扱う商品の品揃えと余剰となった物流システムなどの資産に関して各社対応がこととなったが、情報システムに関しては POS、EOS と EDI の技術的発展によってオープン化する傾向を強めるようになった。特に、EDI 技術による情報ネットワークが進展することによって販売会社とメーカーのインターフェースにおいて役割分担が変わることで、双方の関係が支配からパートナーへと変容した。また、販売会社と小売店とのインターフェースにおいては情報の共有化を促進しすることで小売店と販売会社およびメーカーとの取引が取り組みへと転換することに繋がった。その結果メーカーは、流通企業からダイレクトにチェーン本部施策と店舗施策および製品販売状況や最終ユーザーに関する情報が上がってくることになり、そのことはメーカー側から見た市場透明度を向上させ、市場透明度が向上することでメーカーの需要予測がの精度が向上し、それを販売計画や生産計画に反映させることが可能になった。

以上のように整理してみると、メーカーによる販売会社という流通チャネルの系列化が、その有効性を失ったとして片付けるのは早計であることが分かる。雪印アクセス、花王販売、近畿コカ・コーラを中心にメーカーと小売店との連鎖は、まさにサプライチェーン・マネジメント（SCM）であり、それぞれの販売会社は商流・物流・情報流のいずれかをオープン化し、小売店との取引を取り組みへと転換することによって、メーカーが組織化するネットワークにおいてチェーン施策および製品販売状況や最終ユーザーに関する市場情報を取り入れるゲートキーパーの役割を果たしているのである。そして、その際に重要となるのはオープン化した商流・物流・情報流における社会性・中立性である。つまり、メーカーが販売会社との関係において機能的に互恵性を持ったパートナー関係である上で、販売会社の品揃え活動復活による商流・物流のオープン化や情報システム上の情報流のオープン化によって商業者としての社会性・中立性を確保することは、卸売業としての競争優位を発揮するだけでなく、販売会社がメーカーと小売企業との関係強化を促進することに繋がるのである。

これらのことから、小売業界・卸売業界や情報システム・ロジスティックス技術といった外部環境とそこにある販売会社の有り様を長期的に見れば、販売会社はメーカーの自社製品の販売部隊としての単なる配給者ではなく、一方でパートナー企業であるメーカー

の価値実現やマーケティング戦略実現という命題を抱えながら、他方で商流・物流・情報流社の次元で社会性・中立性を維持することによる小売店との取り組みから、メーカーと市場や顧客とのインターフェースをつかさどる役割を担い、そのことで販売会社が有効性を高める可能性を持っていることが明らかになった。

第2節 理論的インプリケーション

本論文の理論的インプリケーションは、次の3点をあげることができる。

第一は、メーカーによって設立された販売会社を研究対象としたという意味において重要な意味を持つ。これまで日本市場における流通チャネル研究の先行研究に関しては、小売業を対象とした研究が中心に進められ、それと比較して卸売業を対象とした研究が非常に少なかった。とりわけ、メーカーによる流通系列化に関する研究対象は、主に家電産業や自動車産業であり、それも家電ショップやカー・ディーラー等の小売業における系列化について議論されてきた。これに対して本論文は、食品業界と日用品業界における卸売業界を研究分野とした。特に、そうした一般消費財分野における卸売業界にあっても、メーカーによって設立された販売会社を取り上げ、業界を代表する3社を研究対象とした事例研究を通して、従来の流通チャネル分野で比較的研究蓄積の少ない卸売業界に関する研究の中でも相対的に手薄となっている領域に新たな知見を付け加えることができた。

第二は、販売会社について歴史的・定性的研究を行ったことによって、それらが生成し、変容するプロセスの中で、各販売会社は自社を取り巻く様々な外部環境の変化に対して取った行動が商流・物流・情報流の次元におけるオープン化の度合いの点で異なっていることが明らかになった。このことは、従来の系列化チャネルの研究で議論されてきた品揃え活動における専売制の有無による商業者としての社会性・中立性の排除の問題に対して、商流・物流・情報流のそれぞれの次元において社会性・中立性を確保し得ることを示唆している。こうした観点により、販売会社が系列化されたチャネルにおいてどの次元でオープン化を図るのかといった、より具体的な議論を展開することが可能となった。

第三は、メーカーと販売会社との関係性に関してである。流通系列化の本質がメーカーによる流通チャネルに対する流通支配力による支配関係を前提としていたが、本論文においてメーカーと販売会社との関係がパートナー関係へ転換したことが明らかになった。このことは、従来の販売依存度と仕入依存度の二次元による関係性の理解から、資本や資産の連携を基盤にした組織化とそれに基づいた販売依存・仕入依存の三次元で関係性を捉え

ることで、双方が機能的な互惠性を持ったパートナー関係として販売会社の有効性を高める可能性を持っていることを明らかにした点は、貴重な前進であると考える。

第3節 実践的インプリケーション

本論文の実践的インプリケーションは、次の2点をあげることができる。

第一は、販売会社の商業者としての社会性・中立性の問題についてである。現在ある販売会社の多くは、メーカーのマーケティング施策の実施という命題によって品揃えに活動における専売制を採ることとなり、そのことが販売会社の商業者としての社会性・中立性を消失させていると言われている。しかし、販売会社の卸売業者としての機能・役割は品揃え活動による商流だけではない。確かに、雪印アクセスの事例のように商流・物流・情報流のすべての次元においてオープン化は図ることができれば、商業者として小売企業との関係が取引から取り組みへと変容させることは比較的容易であろう。だが、花王販売や近畿コカ・コーラの事例で明らかになったように、商流について専売制を固持しながら物流・情報流のオープン化によって、小売企業との関係を取引から取り組みへと変容させることは可能である。その際に重要となるのは、「中立性」である。特に、情報流における中立性の確保は重要で、たとえ商流・物流がオープン化されても情報流において中立性が確保されない限り、小売企業との関係が取り組みへと変容することはない。このことは逆に言えば、販売会社が情報流における中立性を確保することができれば、小売企業との関係は取り組みへと転換することができることを示唆している。

第二は、メーカーと販売会社の関係についてである。通常、我々はメーカーと販売会社との関係を表すときにメーカーのことを親会社、販売会社のことを子会社・関係会社と慣例的に呼んでいるが、そこには「親と子」という縦の関係としての支配関係を想定していた。そして、実際にメーカーはその支配関係によって販売会社を意のままにコントロールし、そうした販売会社を通じてマーケティング施策を実現しようとした。確かに、日本経済が高度経済成長期にはそうしたシステムが有効であったが、大手量販店やコンビニエンス・ストアがパワーを持ち、各店舗における品揃えが拡大し、多様化する現在においては決して有効な手段ではないことを改めて強調しておきたい。つまり、小売店舗における品揃えが拡大し、多様化するに従って、小売業は在庫管理や売り場の商品回転率を含めた効率化とマーチャンダイジングを求めるようになり、メーカーおよび販売会社はそうした要求に応えることが必要になる。そうした状況において、販売会社は商流・物流・情報流の

次元におけるオープン化によって競争優位を獲得することが可能になるが、メーカーが支配関係により販売会社をコントロールしようとする限りにおいて、そのことが販売会社の足枷になるのである。メーカーが販売会社との関係において機能的に互惠性を持ったパートナー関係であるという認識に立つことによって、販売会社の商業者としての社会性・中立性を確保することができれば、販売会社は卸売業としての競争優位を発揮するだけでなく、最終的に販売会社を含むメーカーと小売企業との関係強化を促進することに繋がるのである、という発想がより一層重要になるであろう。

第3節 本論文の限界と今後の課題

以上のように、食品および日用品などの一般消費財産業においてメーカーによる系列化された流通チャネルの一類型である販売会社の生成過程と大手量販店を中心とした小売業の影響を受けながらその役割を変容させるプロセスを捉えることによって、販売会社の有効性を考察してきた。具体的には、小売業界において量販店やコンビニエンス・ストアが出現するとともに大きなパワーを持つようになり、情報技術やロジスティクス技術の進展する中で、日本アクセス、花王販売、近畿コカ・コーラといった販売会社はその設立から統合を経て、最終的にはメーカーから市場や顧客までのサプライチェーンの中におけるインターフェースをつかさどる役割について検討を加えた。しかし、本論文の分析対象は一般消費財産業の中でも食品と日用品カテゴリーに限定されたものであって、メーカー主導によって販売会社が設立され、流通チャネルの組織化を実現した業界としては家電や自動車および化粧品といったカテゴリーも挙げられるが、今回の研究ではそうしたカテゴリーは対象としていない。そのことから本研究は販売会社の生成過程と展開のプロセスを明らかにしてきたといっても、これによって販売会社のすべてが明らかになったわけではなく、カテゴリーが限定的であるという意味において限界を示している。

また、十分検討できなかった課題もある。例えば、本論文においてメーカーと販売会社の関係を捉えるに当たり、従来の販売依存度と仕入依存度に加えてメーカーからの出資比率による関係として資本の概念を導入している。そこではメーカーと販売会社との間にある資本や資産による結びつきと、その結びつきを基盤にしながら相互の不足部分を補うという互惠的なパートナー関係を検討した。しかし、その資本や資産による結びつきも商法上の出資比率による議決権の差異を述べるに止まっており、資産の抛出や出資比率とパートナー関係としての意思決定の一体性の問題については、検討することができなかった。

以上のことから、今後の課題としては、家電や自動車および化粧品といったカテゴリーについても、その生成過程と展開プロセスを捉えることで販売会社チャネルの類型化を図るとともに、メーカーと販売会社の出資比率と意思決定の一体性としての関係性について明らかにしたいと考える。

参考文献

- 有賀健編著(1993)『日本的流通の経済学』日本経済新聞社。
- 有沢広巳監修(1994)『昭和経済史(上)』日本経済新聞社。
- 有沢広巳監修(1994)『昭和経済史(中)』日本経済新聞社。
- 有沢広巳監修(1994)『日本産業史(1)』日本経済新聞社。
- 有沢広巳監修(1994)『日本産業史(2)』日本経済新聞社。
- 池尾恭一(1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 石井寛治(2003)『日本流通史』有斐閣。
- 石井淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 石井淳蔵(1984)『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。
- 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・池尾恭一・佐藤善信(1989)『商業学』有斐閣。
- 石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原敏行・矢作武政編(2004)『日本の流通100年』有斐閣。
- 井出秀樹「競争と独占の理論」植草益・井出秀樹・竹中康治・堀江明子・菅久修一(2002)『現代産業組織論』NTT出版, pp. 17-41。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 上原征彦(1997)「チェーン化への卸売業者の適応戦略」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, pp. 338-364。
- 上原征彦(1999)『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 碓井和弘(1991)「情報革新と卸売業」石原武政・小西一彦編著『現代流通の動態分析』千倉書房, pp. 163-176。
- 臼井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚『卸売業のロジスティック戦略ーサプライチェーン時代の新たな中間流通の方向性』同友館。
- 江尻弘(1983)『流通系列化』中央経済社。
- 大阪市立大学商学部(2002)『ビジネス・エッセンシャルズ⑤流通』有斐閣。
- 岡本博公(1995)『現代企業の生・販統合』新評社。
- 小川孔輔(1999)『マーケティング情報革命』有斐閣。
- 奥村宏(1994)『解体する「系列」と法人資本主義』現代教養文庫。
- 尾崎久仁博(1998)『流通パートナーシップ論』中央経済社。

- 小原博(2005)『日本流通マーケティング史』日本経済社。
- 片山又一郎(1996)『流通創造—系列崩壊からネットワーク組織へ』ビジネス社。
- 加藤司(1991)「品揃え形成の現代的性格」石原武政・小西一彦編著『現代流通の動態分析』千倉書房, pp. 141-161。
- 加藤司(1995)「流通系列化の行方と卸売業の存立基盤」『流通情報』12月号, pp. 6-12。
- 上瀬昭二(1994)「わが国卸売企業の現代的問題—加工食品・日用品雑貨の場合—」『商大論集』Vol.45, No.6, pp. 35-57。
- 清成忠男・下川浩一(1992)『現代の系列』日本経済評論社。
- 金頭哲(1996)「流通系列化の理論とその限界」『名古屋商科大学論集』Vol.41, No.1, pp. 21-30。
- 金頭哲(1998)『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版。
- 久保村隆祐・荒川祐吉編(1974)『商業学—現代流通の理論と政策—』有斐閣。
- 後藤一郎(2001)「食品卸売商の日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館出版, pp. 166-186。
- 小西一彦(2000)「卸売業の構造変化の特質」尾崎久仁博・神保充弘編著『マーケティングへの歴史的視角』同文館出版, pp.121-152。
- 小林義雄(1958)『企業系列の実態』東洋経済新報社。
- 小堀雅浩(1997)「代理店・特約店制度と卸売経営の現状と課題」高宮城朝則編著『卸売企業の経営と戦略』同文館, pp. 77-100。
- 近藤文男・若林靖永(1999)『日本企業のマス・マーケティング史』同文館。
- 嶋口輝・石井淳蔵(1987)『現代マーケティング』有斐閣。
- 島田克美(1993)『系列資本主義』日本経済評論社。
- 下谷政弘(1993)『日本の系列と企業グループ』有斐閣。
- 正田達夫(1998)「メーカー系列特約店の変革」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』第1号, pp. 129-149。
- 新庄浩二(1995)『産業組織論』有斐閣ブックス。
- 鈴木安昭・田村正紀(1980)『商業論』有斐閣。
- 鈴木武・夏春玉(2002)『現代流通の構造・競争・行動』同文館出版。
- 瀬戸廣明(1991)『販売会社流通の基礎』千倉書房。
- 住谷宏(2000)『利益重視のマーケティング・チャネル戦略』同文館出版。
- 高嶋克義(1994)『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。

- 高宮城朝則(2000)「日本企業の卸売業依存マーケティング行動」高嶋克義編著『日本型マーケティング』千倉書房, pp. 115-136。
- 高村寿一・小山博之(1994)『日本産業史(3)(4)』日本経済新聞社。
- 武野要子編(1993)『商業史概論』有斐閣。
- 田島義博・宮下正房編著(1986)『日本的卸売家家の未来』東洋経済新報社。
- 田島義博・原田英生編著(1997)『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社。
- 田島義博(2004)『歴史に学ぶ流通の進化』日本事業出版センター。
- 田村正紀(1971)『マーケティング行動体系論』千倉書房。
- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。
- 崔相鐵(1997)「流通系列化の動揺と製販同盟の進展」『香川大学経済論叢』Vol.70, No.2, pp. 89-127。
- 崔相鐵(1997)「流通系列化政策の歴史的展開」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, pp. 30-54。
- 橋本寿朗(1991)『日本経済論』ミネルヴァ書房。
- 長尾貞男・平尾由紀子(1998)『産業組織の経済学』日本評論社。
- 中田善啓(1986)『マーケティングと組織間関係』同文館出版。
- 中田善啓(1998)『マーケティングの進化』同文館出版。
- 中村秀一郎(1992)『系列を超えて』NTT出版。
- 成瀬達彦(1994)『流通の経済理論』名古屋大学出版会。
- 日経 MJ 編(2004~2005)『日経 MJ 流通経済の手引トレンド情報源 2005 年度版~2006 年度版』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社編(1975~2003)『流通経済の手引 1976 年度版~2004 年度版』日本経済新聞社。
- 新飯田宏・三島万里(1991)「流通系列化の展開」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会, pp. 97-130。
- 根岸哲・辻吉彦・横川和博・岸田雅雄(1990)『企業系列と法』三省堂。
- 林周二(1999)『現代の商学』有斐閣。
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗(2002)『ベーシック流通と商業』有斐閣。
- 福本祐之「チャネルリーダーシップを巡る競争」慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士

論文。

- 藤村和宏(1997)「流通システムの発展—変革を繰り返す花王」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, pp. 244-268。
- 風呂勉(1968)『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- マーケティング史研究会編(2001)『日本流通産業史』同文館。
- 丸山雅祥(1992)『日本市場の競争構造—市場と取引—』創文社。
- 三橋規宏・内田茂男著(1994)『昭和経済史(下)』日本経済新聞社。
- 宮本又朗・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎(1995)『日本経営史』有斐閣。
- 宮内拓智(1999)『戦後流通のダイナミズム』税務経理協会。
- 三浦一郎編著『流通と顧客創造』高菅出版。
- 村上剛人(1991)「流通系列化のパワー・ダイナミクス」石原武政・小西一彦編著『現代流通の動態分析』千倉書房, pp. 119-139。
- 森下二次也(1960)『現代商業経済論』有斐閣。
- 森下二次也(1995)『流通組織の動態』千倉書房。
- 矢作敏行(1990)「小売り競争の進展と流通系列化—家電流通構造論—」『経営志林』Vol.27, No.4, pp. 59-87。
- 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。
- 山内孝幸(2000)「雪印乳業株式会社における営業体制の変遷」『神戸大学大学院経営研究会六甲台論集—経営学編—』Vol.47, No.2, pp.107-122。
- 山内孝幸(2001)『メーカー系列卸の生成と発展—株式会社雪印アクセスの事例—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 0126。
- 山内孝幸(2002)『花王株式会社における流通システムの変革—花王販売および花王システム物流を事例として—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 0228。
- 山内孝幸(2006)『メーカーによる流通チャネル系列化に関する考察』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 0609。
- 山内孝幸(2006)『戦後流通小史—食品業界を中心に—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 0617。
- 山内孝幸(2006)『日本コカ・コーラグループにおける流通システムの展開—日本コカ・コーラと近畿コカ・コーラを事例として—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノ

- グラフシリーズ No. 0619。
- 山田勝(2004)『商業史概論』創生社。
- 由井常彦・橋本寿朗(1995)『革新の経営史』有斐閣。
- 鷺尾紀吉(1999)『現代流通の潮流』同友館。
- 渡辺達朗(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—変わる日本の商システム』日本経済新聞社, pp. 173-204。
- 渡辺達朗(1997)『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。
- 渡辺達朗(1999)『現代流通政策—流通システムの再編と政策展開』中央経済社。
- 渡辺浩気(1995)「卸売業の現状と価格戦略の変化」宮澤健一編著『価格革命と流通革新』日本経済新聞社, pp. 243-257。
- Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin. (石原武政他訳『マーケティング行為と経営者行為』千倉書房, 1984) .
- Alderson, W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin. (田村正紀他訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981) .
- Bucklin, L. P. (1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*, Institute of Business and Economic Research, University of California. (田村正紀訳『流通経路構造』千倉書房, 1977) .
- Emerson, R. M. (1962) "Power-Dependence Relations," *American Sociology Review*, Vol.27, No.1, pp, 31-40.
- French, J. and B. Reven(1956) "The Bases of Social Power," *Studies in Social Power*, D. Cartwright, ed., Ann Arbor, pp. 150-167.
- Kotler, P. and G, Armstrong (2001) *Principles of Marketing, Ninth Edition* (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社。)
- Stern, L. W. ed (1969) *Distribution Channels : Behavioral Dimensions* , Houton Mifflin.
- Stern, L. W., Adel I. El-Ansary and J. R. Brown (1989) *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall (光澤滋朗訳『チャネル管理の基本原則』晃洋書房, 1995)
- Williamson, O. E, (1975) *Market and Hierarchy*, Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980)

花王株式会社社史編纂室(1993)『花王 100 年史 (1890~1990)』花王株式会社。

コクヨ株式会社 70 年史編集委員会(1975)『コクヨ*70 年のあゆみ』コクヨ株式会社。

「日本アクセス」参考資料

国際商業出版『激流』1997 年 7 月号, pp. 98-102。

国際商業出版『激流』1999 年 3 月号, pp. 68-72。

島屋商事株式会社社史編纂委員会(1992)『島屋商事 70 年史』島屋商事株式会社。

東京雪印販売株式会社 38 年史編集委員会(1993)『ゆきはん 38 年の軌跡』東京雪印販売株式会社。

仁木島 70 年史編集委員会(1988)『にきしま 70 年の歩み』仁木島商事株式会社。

日経流通新聞(2000)『流通経済の手引き—2001 年度版』日本経済新聞社。

日本食糧新聞社(1998)『あなたに、いちばん近い流通会社 雪印アクセス 設立 5 周年記念特集』日本食糧新聞社。

雪印アクセス会社案内。

雪印商事株式会社(1993)『40 年史』雪印商事株式会社。

雪印乳業史編纂委員会(1995)『雪印乳業史第一巻~第六巻』雪印乳業株式会社。

雪印乳業史編纂委員会(1985)『雪印乳業沿革史』雪印乳業株式会社。

雪印物産株式会社(1992)『ゆきぶつ 40 年のあゆみ』雪印物産株式会社。

有価証券報告書総覧(1994~1999)『雪印乳業株式会社』大蔵省印刷局。

輸送経済新聞社『流通設計』1998 年 11 月号, pp. 66-69。

輸送経済新聞社『流通設計』2000 年 7 月号, pp. 64-68。

流通研究社『マテリアルフロー』1998 年 10 月号, pp. 34-41。

流通研究社『マテリアルフロー』1999 年 11 月号, pp. 19-27。

流通問題研究協会『IDR 研究資料』1996 年 2 月号, pp. 60-66。

『週刊エコノミスト』1995 年 1 月 31 日付。

『週刊東洋経済』1997 年 11 月 29 日付。

『日経産業新聞』1994 年 6 月 21 日付。

『日経産業新聞』1994 年 8 月 30 日付。

『日経産業新聞』1995 年 3 月 21 日付。

『日経情報ストラテジー』1999 年 7 月号。

『日経情報ストラテジー』2004年8月号。

『日経流通新聞』1991年7月4日付。

『日経流通新聞』1992年3月24日付。

『日経流通新聞』1992年4月21日付。

『日経流通新聞』1992年11月10日付。

『日経流通新聞』1993年5月22日付。

『日経流通新聞』1993年6月22日付。

『日経流通新聞』1993年6月24日付。

『日経流通新聞』1993年7月29日付。

『日経流通新聞』1993年9月30日付。

『日経流通新聞』1994年10月20日付。

『日経流通新聞』1994年12月1日付。

『日経流通新聞』1995年1月17日付。

『日経流通新聞』1998年5月21日付。

『日経流通新聞』1999年9月30日付。

『日経流通新聞』2000年5月9日付。

『日経流通新聞』2000年7月1日付。

『日本経済新聞』1990年3月8日付。

インタビュー・リスト

2000年4月12日 雪印乳業株式会社 本社営業企画部 小方博文氏。

雪印乳業株式会社 本社広域営業促進部 課長 常木長暢氏。

雪印乳業株式会社 本社広報部 小西晶氏。

2000年5月16日 雪印乳業株式会社 神戸支店 支店長 草島憲雄氏。

雪印乳業株式会社 神戸支店 営業促進課 課長 三上信夫氏。

雪印乳業株式会社 神戸支店 乳食品課 主任 池田秀史氏。

雪印乳業株式会社 神戸支店 営業促進課 斎藤久宣氏。

2000年11月27日 雪印乳業株式会社 本社広報部 部長 大塚義幸氏。

2000年11月27日 株式会社雪印アクセス 本社 常務取締役 岩瀬義治氏。

株式会社雪印アクセス 本社 経営企画室 課長 小川 隆氏。

2000年12月11日 株式会社雪印アクセス 近畿支社 部長 巴里貞幸氏。

2006年7月11日株式会社日本アクセス 本社営業企画部兼広報部 部長 尾上 宏氏。

雪印乳業株式会社 執行役員広域営業 部長 平田公孝氏。

コミュニケーション室広報グループ 課長 河村 健氏。

「花王」参考文献

上瀬昭二(1993)「流通システムに及ぼす情報化の影響—花王販社の果たす役割の変遷を中心に—」『商大論集』Vol.45, No.3, pp. 275-287。

上瀬昭二(1994)「わが国卸売企業の現代的問題—加工食品・日用品雑貨の場合—」『商大論集』Vol.45, No.6, pp. 35-57。

國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャー戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社。

斎藤正治(2001)『花王 強さの原点は販売会社にあり』プレジデント社。

佐々木聡(1995)「化粧品・石鹸業界にみる流通革新—資生堂と花王の事例を中心に」由井常彦・橋本寿朗編著『革新の経営史』有斐閣, pp. 115-134。

佐々木聡(2000)「トイレタリー：1960～1970年代の流通戦略—ライオンの対花王戦略を中心に」宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣, pp. 174-197。

下野由貴(2000)「情報化投資と事業システムの成果」『六甲台論集—経営学編—』Vol.47, No.3, pp. 19-31。

末松千尋(2002)『京様式経営—モジュール化戦略—』日本経済新聞社。

孫一善(1994)「高度成長期における流通系列化の形成—松下販社制度の形成を中心に—」『経営史学』Vol.29, No.3, pp. 1-34。

玉生弘昌(1998)『流通ネットワーク 21世紀のミッション』ビジネス社。

土平恭郎『花王・丸田芳郎 最強のマーケティング』産能大学出版部。

中川優(1992)「戦略情報システムのインフラストラクチャー—花王における販社制度と組織構造についての検討—」『松山大学論集』Vol.3, No.6, pp. 133-147。

中村元一・碓井慎一(1989)『花王ノンライバル経営—21世紀をめざした新しい戦略経営のメカニズム』ダイヤモンド社。

中田信哉(2001)『ロジスティックス・ネットワークシステム』白桃書房。

橋本健二(2001)『日本の流通システムと情報化』古今書院。

平坂敏夫(1996)『花王情報システム革命』ダイヤモンド社。

藤村和宏(1997a)「流通システムの発展—変革を繰り返す花王」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, pp. 244-268。

藤村和宏(1997b)「流通システムの高度化がもたらす営業の役割変化」『香川大学経済論叢』Vol.70, No.3, pp. 141-175。

山田泰造(2001)『花王流通コラボレーション戦略—高収益をあげ続けるビジネスモデル—』ダイヤモンド社。

「花王」参考資料

花王石鹼 70 年史編集室 (1960)『花王石鹼 70 年史』花王石鹼株式会社。

花王石鹼株式会社資料室(1971)『花王石鹼八十年史』花王石鹼株式会社。

花王石鹼株式会社(1978)『花王石鹼五十年史 (復刻版)』花王石鹼株式会社。

花王株式会社社史編纂室(1993)『花王史 100 年 (1890~1990)』花王株式会社。

国際商業出版『激流』1999 年 10 月号, pp. 52-55。

国際商業出版『激流』2001 年 3 月号, pp. 34-45。

国際商業出版『激流』2001 年 11 月号, pp. 51-59。

日経流通新聞(2001)『流通経済の手引き—2002 年度版』日本経済新聞社。

有価証券報告書総覧(2001)『花王株式会社』大蔵省印刷局。

輸送経済新聞社『流通設計』1999 年 12 月号, pp. 40-44。

輸送経済新聞社『流通設計』2000 年 1 月号, pp. 62-66。

流通研究社『マテリアルフロー』1996 年 10 月号, pp. 1-29。

流通研究社『マテリアルフロー』1997 年 9 月号, pp. 90-93。

流通研究社『マテリアルフロー』1997 年 10 月号, pp. 72-77。

流通研究社『マテリアルフロー』1997 年 11 月号, pp. 33-39。

流通研究社『マテリアルフロー』1997 年 12 月号, pp. 71-77。

流通研究社『マテリアルフロー』1999 年 8 月号, pp. 64-69。

流通研究社『マテリアルフロー』2001 年 3 月号。

『2020AM』1997 年 9 月号, pp. 67-86。

『2020AM』1999 年 6 月号, pp. 12-15。

『経営実務』1999 年 2 月号, pp. 23-26。

『国際商業』1999 年 8 月号, pp. 34-41。

『国際商業』2001 年 1 月号, pp. 44-47。

『チェーン・ストア・エイジ』2000年1月号, pp. 83-85。

『日経情報ストラテジー』1999年4月号, pp. 20-34。

『日経情報ストラテジー』1999年12月号, pp. 36-45。

『日経情報ストラテジー』2001年9月号, pp. 22-25。

『日経情報ストラテジー』2001年9月号, pp. 54-59。

『日経情報ストラテジー』2001年11月号, pp. 62-67。

『日経情報ストラテジー』2002年6月号, pp. 30-37。

『日経情報ストラテジー』2002年6月号, p. 140。

『物流情報』2001年7月号, pp. 18-23。

『ロジスティック・システム』2001年12月号, pp. 6-37。

「近畿コカ・コーラ」参考文献

Mark Pendrgrast(1993)*For God, Country, and Coca-Cola*, Collier Books. (古賀林幸訳『コカ・コーラ帝国の興亡—100年の商魂と生き残り戦略』徳間書店, 1993)。

株式会社埼玉新聞社(1988)『企業ドキュメント 三国コカ・コーラ 明日への挑戦』株式会社埼玉新聞社。

麒麟麦酒株式会社広報室(1969)『麒麟麦酒の歴史 戦後編』麒麟麦酒株式会社。

近畿コカ・コーラ ボトリング株式会社(1991)『30年の歩み』近畿コカ・コーラ株式会社。

河野昭三・村山貴俊(1997)『神話のマネジメント—コカ・コーラの経営史』まほろば書房。

財団法人流通システム開発センター編(1993)『フランチャイズ・ビジネス—運営・加盟・成功への手引き』流通システム開発センター。

島田克美(1996)「系列とフランチャイズ・システム—企業間関係と経済的パワーの役割—」流通経済大学創立三十周年記念論文集編集委員会『創立三十周年記念論文集—経済学部編』流通経済大学出版会。

日本コカ・コーラ株式会社(1976)『*The Coca-Cola Company—その90年の歩み*』日本コカ・コーラ株式会社。

宮元惇夫(1994)『コカ・コーラへの道』かのう書房。

「近畿コカ・コーラ」参考資料

『BE 建築設備』2000年1月号, pp. 58-63。

『Themis』2003年6月号。
『季刊 イズミヤ総研』vol.65。
『週刊ダイヤモンド』2005年12月10日号。
『日経コンピュータ』2000年4月24日号。
『日経コンピュータ』2000年6月19日号。
『日経コンピュータ』2005年2月7日号。
『日経産業新聞』1993年6月4日号。
『日経産業新聞』1999年1月18日号。
『日経産業新聞』1999年8月19日号。
『日経産業新聞』2000年1月4日号。
『日経産業新聞』2000年8月1日号。
『日経産業新聞』2001年3月2日号。
『日経産業新聞』2001年3月6日号。
『日経産業新聞』2003年9月19日号。
『日経産業新聞』2003年10月8日号。
『日経産業新聞』2003年10月9日号。
『日経産業新聞』2003年10月10日号。
『日経産業新聞』2004年2月13日号。
『日経産業新聞』2005年12月22日号。
『日経流通新聞』1995年3月2日号。
『日経流通新聞』1995年5月30日号。
『日経流通新聞』1995年9月28日号。
『日経流通新聞』1995年10月3日号。
『日経流通新聞』1997年10月7日号。
『日経流通新聞』1997年10月16日号。
『日経流通新聞』2000年8月24日号。
『日経流通新聞 MJ』2003年9月2日号。
『日経流通新聞 MJ』2004年11月24日号。
『日経ビジネス』1997年10月27日号。
『日経ビジネス』2005年3月7日号。

『日本経済新聞』1994年8月3日号。

『日本経済新聞』1999年1月15日号。

『日本経済新聞』1999年1月16日号。

『日本経済新聞』1999年1月14日号。

『日本経済新聞』2000年7月1日号。

『日本経済新聞』2000年7月6日号。

『日本経済新聞』2001年3月2日号。

『日本経済新聞』2001年6月8日号。

『日本経済新聞』2003年3月14日号。

『日本経済新聞』2004年2月12日号。

『日本経済新聞』2005年12月21日号。

『日本経済新聞』2005年12月22日号。

有価証券報告書総覧(2005)『近畿コカ・コーラ株式会社第47期』。

有価証券報告書総覧(2005)『コカ・コーラ ウェストジャパン株式会社第48期』。

『流通設計』1998年11月号,pp.40-43。

コカ・コーラ ウェストホールディング ホームページ (<http://www.ccwh.co.jp>)。

サプライチェーン・カウンシル日本支部 ホームページ (<http://www.supply-chain.gr.jp>)。

社団法人全国清涼飲料工業会ホームページ (<http://www.j-soda.or.jp>)。

日本コカ・コーラ株式会社ホームページ (<http://www.cocacola.co.jp>)。

インタビュー・リスト

2007年1月19日 コカ・コーラ ウェストホールディングス株式会社

大阪本社 SCM グループ SCM 企画チームマネジャー 釣谷奏一氏。

千里丘オフィス広報・IR グループ 広報第二チーム 谷知雅文氏。