

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 25 日現在

機関番号：34506

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530558

研究課題名(和文) グローバル時代における日本型流通機構の100年検証

研究課題名(英文) The Study of Japanese Distribution System in terms of Historical Analysis in Global Market

研究代表者

西村 順二 (NISHIMURA, Junji)

甲南大学・経営学部・教授

研究者番号：60198504

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：日本型流通の長い歴史変遷の中で、その特徴となるものとして製造小売業や製造卸売業の維持・成長があげられる。日本の経済社会において、問屋に代表される卸売業を中心に、中小規模の小売業や製造業への多様な支援・関与から、最終的には卸売業と小売業の流通経路上での融合・統合の形として製造小売・製造卸なる業態が一つの主たる業態として登場してきていた。本研究は、この点に注目し、活地域市場においてそれが依然として存在していることの理由として、市場の狭小性と製品寿命の長さに依存することが、スイーツ産業など事例として、明らかにした。

研究成果の概要(英文)：We focus upon the manufacturing retailer and the manufacturing wholesaler in the long history of Japanese distribution development as the outstanding characteristics. In Japanese economic society, wholesalers have been the main distribution institutes and they changed to the manufacturing retailers and the manufacturing wholesalers by sustaining and helping the small retailers and manufacturers.. This study explains that in the local market they had been existing in the long time because of small narrow markets and short product life cycles.

研究分野：商学

キーワード：マーケティング 流通 流通機構 製造小売 SPA

### 1. 研究開始当初の背景

日本型流通の特徴は、長い流通経路（流通段階）や取引条件の不透明性（返品製、一店一帳合制、テリトリー制、リベートなど）にその諸特徴を求められてきた。しかしながら、日本市場には商業者と呼ばれる流通制度体・機関が江戸時代から存在し、それが日本経済社会の近代化においても温存され、特に財閥、そして総合商社や大手金融機関として流通フローの円滑な流れに貢献してきたと言える。そして日本型流通と呼ばれる形態を形成・維持してきたことは確かなことではある。しかしながら、そのような社会的制度が流通経路上または流通機構上、どのような構造を形成してきたのかについては、十分な研究がなされてきておらず、明確に説明できていない。また、日本型取引と言うべき取引習慣にその特徴の答えをを求めるならば、それは取引形態分類としては説明できても、そもそも売り手と買い手というミクロの取引関係に収斂してしまい、マクロの流通機構の形成への影響関係としては、説明できていない。

日本型流通機構とは一体何をあらわし、それはいかなるメカズムで形成され、維持されてきたのかを明らかにすることが必要と考え、この研究の着想に至った。そして、その疑問解明のために、まずは長い時系列の中での日本の流通機構の動態を確認することが必要とされたのである。

### 2. 研究の目的

上記のような研究背景から、グローバル時代における日本型流通機構の100年検証と言うテーマの下、流通における日本の特徴を長い時系列的な次元で考察を加えることが、本研究の目的とされたのである。しかしながら、研究推進の中で、当初の研究目的であった、流通経路上の製造業者と卸売業者の関係、卸売業者と小売業者の関係、製造業者と小売業の関係において、特にその融合・統合が顕著に現れてきていることが、最近の傾向であり、また日本型流通においては、長い期間にわたって、食料品を中心に製造小売業が存在してきたが、一つの特徴として浮かび上がってきた。したがって、本研究では、日本型流通機構の長い時系列の変化の中で、製造小売や製造卸売と言う業態が、その特徴であり、発展の方向性に少なからず影響を与えたという問題意識から、日本型流通機構の長い時間検証を行うことが、よりブレイクダウンした研究の目的として、再設定されることとなった。

### 3. 研究の方法

従来の流通の理論的検討の上、製造小売業や製造卸売業と言う流通業態が、単なる流通業態の分類分けとしてその特徴を研究するというのではなく、また流通業態変化の中である環境条件下での一つの業態として登場してきたということではなく、そもそもの発生メカニズムが地域の市場条件と技術要

因にあるとして、その理論的な解明に取り組む理論研究、そして、二次データを用いた時系列変化からの分析と、事例に基づく実証研究を行うこととした。

### 4. 研究成果

(1)近年の消費者ニーズの予測困難性の高度化に対応する方策として以下の二つが、現実的な企業対応においてみられる。第一に、延期型流通チャネルの形成である。これは言うまでもなく、アパレル産業におけるSPAなどにみられる企画・生産から小売までの段階を一気通貫に行うビジネス・モデルである。これにより、弾力的かつ機動的にエンドユーザーのニーズに対応しようというものである。第二に、ユーザー参加型の製品開発である。消費者起点つまりある程度の標的市場の絞り込みの上で、当該消費者とのコラボレーションによる共同製品開発、そして同様の製品仕入れ・品揃え形成などの消費者参加型マーチャンダイジングの重要性は、今や消費者ニーズ対応の有効な手法となってきている。これは、消費者ニーズを製品開発に事前に組み入れ、かつ能動的に関わらせていくものである。

これら二つの消費者対応の方策は、いわゆる生産と消費の懸隔を架橋する近年の代表的な動きであると言える。しかしながら、近年に始まったことではなく以前から消費者へのより適切な対応を進めてきた零細・中小規模のビジネス・モデルが存在する。それが本研究で注目する製造小売業である。この具体的な姿は、街中にある豆腐店、スイーツ・ケーキ店、ベーカリー・パンショップなどである。製造小売業は、多くの場合所謂小売業態の一つとして位置づけられる。しかしながら、近年の小売店舗での品揃えにおけるPB商品の確固たる位置取りなどを考えると、スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンスストア、量販店などの様々な小売業態展開の中に実は製造小売という機能も含まれることとなる。アパレルにおけるファスト・ファッション店や、また従来の商店街などにみられる惣菜店など食料品中心の上記製造小売店の存在も、大きな比重をもって確認できる。

このアパレルや食料品を中心に見られる製造小売は、どのような特徴を持つのであろうか。それは、端的には製造機能と小売販売機能を併せ持つことにより、多様化・変化する消費者ニーズへの対応力が高いということである。その点で、上述の延期型流通チャネルの形成と同様である。しかしながら、延期型流通チャネルでは、必ずしも製造機能を内部化する必要はなく、円滑な流通チャネル上の連携ができれば良いというものである。ここで言う製造小売業は、小売業でありながらも、製造機能を有していることにその所以があるとなりたい。それ故に、たとえ零細・中小規模であっても、変化する消費者ニーズに対応してそれらにマッチングする製品を提

供できるということである。これらの中で特に食料品中心の製造小売業が、何故現代も流通段階において確固たる位置を占めて存在しているのだろうか。また、この製造小売業はどのように消費者に適應しているのだろうか。さらには、特に食料品製造小売業は全国市場だけではなく、いやむしろ地域市場においてその活性化が見られることも多い。この製造小売業の地域性は何を意味しているのだろうか。これらの疑問に答えることが、本研究の大きな目的である。そのために、本研究では先ずはその予備的考察として、二次データを活用して、製造小売業の地域性に着目して考察を行うことが目指されることになる。それは、考察視点から言うならば製造小売業者の小商圏性と小規模性に着目するからである。

(2)ここで、改めて製造小売業をどのようにとらえるべきか、本研究でのいくつかの前提条件を整理しておきたい。

先ず、製造業では製品ラインを考慮することはあるが、基本的には品揃えを考慮することはない。しかしながら、小売業では多様な消費者ニーズへの対応上、一般的には品揃え形成は不可欠となってくる。たとえ専門店であっても、品揃えの深さと言う観点から品揃え形成は重要課題となってくるのである。そこでこの品揃えに着目すると、製造小売業では出自機能からみて製造業者から小売業へ進出したモノづくり系製造小売業者の場合には、品揃えは相対的に限定的となってくる。モノづくりからスタートし、小売販売機能を強化して行く中では、当然ながら本来の自社製造品の販売が中心となるからである。ところが、小売業者から製造業へ進出した場合には、品揃えは多様なままで進められる。品揃えの拡張と言う観点から、より消費者のニーズに適應した自社製品を製造し、それらを品揃えへ加えて行くということになってくる。これは、大規模小売商などに見られるPB商品の事例に言えることであろう。大きな品揃えを形成していく中で、より消費適應度の高い製品を自らの品揃えへ追加し、それも安定的に供給していく上で、製造機能を自身に付加してきているということになる。その目的は小売局面での品揃えの拡張であることから小売販売系製造小売業では、品揃えは多様なままとなるのである。これらを二つの機能（小売販売系か、モノづくり系か）と、品揃えの大きい・小さいと言う視点に、さらに規模状態（大規模か、中小規模か）を加えると以下の図1・表1に示されるような8つのセルが想定されることになる。

しかしながら、現実的には から に示されているタイプが顕在化することになる。それは、品揃え形成と組織の規模状態にある種の相関が高いものがあると言えることからである。

ここで、これら から のタイプは、製造小売業の成長パスとして、 から を経由し

て へ、また から を経由して へ成長していくというパスを想定することができる。先ずは、「 」のパスである。モノづくり系製造小売業では、製造機能が主であることから製造可能な自社製品中心の品揃えとなり、そのため小売販売局面での品揃えを小さくしたままの状況からスタートせざるを得ない。しかしながら、その後成長を目指すならば、大規模化に向かいながら品揃えをある程度拡張していくことになる。とは言え、その品揃えの拡張には限界がある。それはたとえ製造面での規模の経済が進んだとしても、設備投資や人的投資は必要であり、より大きな売上高を上げていくためには更に品揃えを拡張し、多様多数の消費者に対応する必要が生じてくる。従って、その意味での規模の経済が追及されることになってくる。それは、小売販売局面での品揃え拡張であり、タイプ にシフトすることになる。それは、取りも直さず小売販売業は製造業よりは相対的にコスト・レスで進める事が出来るからである。

図1：製造小売業の属性分類

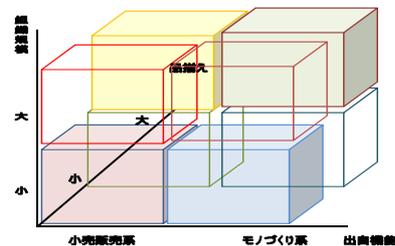


表1：製造小売業の分類

		大規模	中小規模
モノづくり系	品揃え小		
	品揃え大		
小売販売系	品揃え小		
	品揃え大		

次に想定できるのが、「 」のパスである。小売販売系製造小売業では、中小規模の組織からスタートし、その後売上高の増大を目指して品揃えを拡張していくこととなる。その場合に、単なる品揃え製品の拡大によってだけでは多様な消費者ニーズへの適應を進めることが出来ないことから、自社での製造による品揃え充実へ向かわざるを得ない。例えば大規模小売商によるPB商品開発などもその線上の展開と理解できよう。しかしながら、それも上記の成長パスと同様に、規模の経済を求めての成長過程にお

いて製造面での規模の経済追及の制約から、小売販売業面での規模の経済追及へとシフトされていくことの方が主であると言える。そのため、小売販売系製造小売における大規模化が進んでいくこととなるのである。それが へのシフトと考えられる。

(3)さて、これらの製造小売業の諸タイプと二つの成長パスにおいて、二つのタイプからの成長パスを確認することが必要であるが、以下では、タイプ からの出発に焦点をあてて、その製造小売業の特徴を明らかにしていきたい。

上述に従えば、出発点としてはタイプ とタイプ が想定されることになる。そして、製造機能を有する小売業と、それを有さない小売業と言う区分から考えると、まずは大きな業態特徴である出自機能における製造機能の方がよりコストがかかるため、初期条件として越えねばならない条件の重要度として高いということから、タイプ がより製造小売業の出発点としての特徴を色濃く持つことになるからである。そして、この製造小売業の代表として、食料品製造小売業者、それも鮮度管理を必要とするような製品を扱う製造小売業者を直接的な考察の対象とすることにしたい。

タイプ は、一般的に中小規模で品揃えの小さいモノ作り系製造小売業である。このタイプでは、商圏から見て制約を受けているのが一般的である。街のパン店、ケーキ店、そして総菜店がその具体的姿である。これらの製造小売業は品揃えという観点からみて、またその規模も小さいものであることから、当該店舗で製造される製品、つまり自社製品が品揃えの中心とならざるを得ないのである。また、食料品ということからもうひとつの大きな特徴を考えた時、製品の賞味期限・製品の物理的寿命の短さが挙げられる。もちろん、食料品にも加工食品のように日持ちのするものは存在する。缶詰食品や固形食品、冷凍食品などは年単位での在庫が可能なものもあるだろう。しかしながら、品揃え上は主に日々の食料品を製造供給していること、そして中小規模であるが故に多種多様な製品を製造することが製造施設等において物理的に困難であり、これらタイプ は小売業と言う側面を有していても、小さな品揃え形成にならざるを得ないのである。

さらに、タイプ からスタートすることから、空間競争序の特徴も見えてくる。小規模かつ品揃えが小さいということは商圏の小ささを伴うことになる。製造上の様々な制約条件となる施設の物理的生産可能体制の制限や品揃え上の拡張性・多様性への限界が存在し、小さな商圏内の限られた消費者への対応とならざるを得ない。また、商圏を

小さくする大きな理由に、製品の属性・特徴も挙げられる。製造小売業者の生産する製品の寿命・日持ちの短さが、特にここで取り上げられる食料品では大きな制約条件となるのである。

#### (4) 経験仮説の導出

製造小売業に関する研究は、他の研究対象に比べて相対的に少ないと言える。製造小売という小売業態自体の分析や、流通機構における製造小売業の構造を分析する研究はほとんど見られない。その意味で、本研究はその端緒の一部となるものとして位置付けるために、上記の諸特徴から、次のような経験仮説を導出するものとする。

第一に、モノ作り系製造小売業とそうでない小売系製造小売業を区別した場合に、組織規模と品揃えという点では、両者とも大規模化と品揃え拡大に向かうが、小売販売系企業の方がそのシフトをより実現し易いということである。

第二に、食料品と言う製品の持つ特性である寿命の短さから、必然的に商圏が狭くなり製造小売業では地域における競争が激化することになる。従って競争優位を求めて、結果的に地域における生産性向上は小売販売業よりは進められることになる。そして第三に、上記の第二仮説から地域商圏と言う制約を受け易い製造小売業は、それだけ地域の購買力の影響を受け易く、その需要変動への対応のため在庫回転率を上げる必要がある。

#### (5) 二次データによる考察

以下では、食料品、特にスイーツについて、全国の菓子製造小売業と菓子小売業の時系列データによる比較考察が行われる。先ず、図2にあるように、1972年から2007年にわたる12時点の菓子製造小売業と菓子小売販売業の従業員当たり売上高の時系列データである。この長期トレンドに基づけば、どちらも増加傾向にあるが、小売販売業が全ての時点で製造小売業を上回っている。また、その格差は次第に大きくなってきていることがわかる。すなわち、長いレンジでは菓子製造小売業も菓子小売販売業も成長基調にあり、また常に小売販売業が菓子小売業界をリードしてきたことが分かる。

さらに、両者の組織形態別の動きでは、その事業所数推移では、菓子小売業は大きな減少傾向を示しているが、菓子製造小売業では、増加の後少し減少を示し、結果として横ばい傾向にあると言える。それぞれの法人比率は、菓子小売業では、1972年の6.2%から2007年には48.6%と大きく上昇している。菓子製造小売業では1972年には13.5%であったものが、2007年には36.8%とやはり上昇している。それぞれに個人経営から法人経営へのシフトが行われ、菓子小売業では事業所数の

増加は見られないが、少数精鋭の規模の集中化が起り、半数近くが法人化し、寡占的競争へ向かう傾向がでてきているといえることができるであろう。また、菓子製造小売業では事業所数の横ばい状態の中で、法人化に向かう組織が増加し、規模の集中が起りつつある中個人経営の組織も着実に存在し、多様な競争が行われているといえることができるであろう。

これらデータにある製造小売業をモノ作り系製造小売業、小売販売業を小売販売系製造小売業と読み替えることによって、第一の仮説に対するひとつの論証とすることが出来る。従業員当たりの売上高が増加傾向にあるということは、何が起ってきているのであろうか。それは、モノ作り系製造小売業よりは小売販売系製造小売業の方が、従業員当たりの売上高増加を実現し易く、それは組織の法人化へ向かう形で実現されていくということである。従って、総じて規模の拡大が起ってきているが、製造小売業に比べて小売販売業の方がその拡大は大きいということが明らかである。第一の仮説は検証確認されたと考えてよいであろう。

図 2：従業員当たり売上高の推移（百万円）

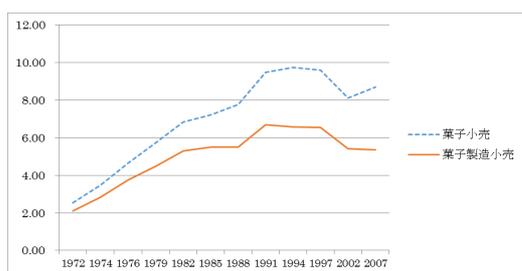
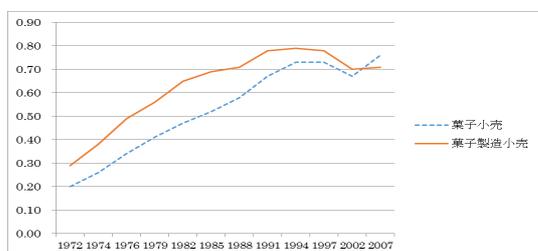


図 3：売場面積当たり売上高(百万円)の推移



なお、売り場面積当たりの売上高についても確認しておこう。上記図 3 にあるように売り場面積当たりの売上高では製造小売業が小売販売業を上回ってきている。これは規模拡大や品揃えの拡大と言うよりは、適正規模を求めての結果であると思われる。製造小売業はモノづくりの設備も必要であり、その施設からみた売り場面積も制約を受ける。その

ため、適正な規模の売り場面積が求められる必要が、小売販売業よりは大きくなるだろう。小売販売業ではむしろ品揃えの方さによる訴求を求めるため売り場面積の適正規模と言うよりは、より大きな品揃え対応の売り場を求めることとなるだろう。その差異がこの推移に現れているといえる。

次に、第二仮説について検討してみよう。以下は、神戸市の菓子製造小売業の生産性の推移である。図 4 にある従業員当たりの売上高の推移を見ても、図 5 の売り場面積当たりの売上高推移を見ても、製造小売業においては、全国の数値よりも神戸市の数値が上回っていることが多く見られる。従業員当たりの売上高推移では、数時点で全国の方が勝る場合もあるが、総じて神戸市の数値の方が高い。また、売り場面積当たりの売上高推移では、ほとんどの時点で神戸市の数値が全国の数値を上回っている。

以上から、言えることは以下のことであろう。まず、菓子製造小売業では製造施設に拘束されるため、また製品寿命の短さから商圏の制約が生じることは上述のとおりである。そこでの競争は激化し、小さな商圏を想定すると生産性向上を目指すことが一つの方向となる。それは、全国よりは小さな商圏となる地域市場において顕著であろう。上記の全国と神戸市の生産性比較からみて、神戸市の方が進んでいるということはこの第二仮説のひとつの論証となると考えて良いであろう。

図 4：従業員当たり売上高推移(百万円)

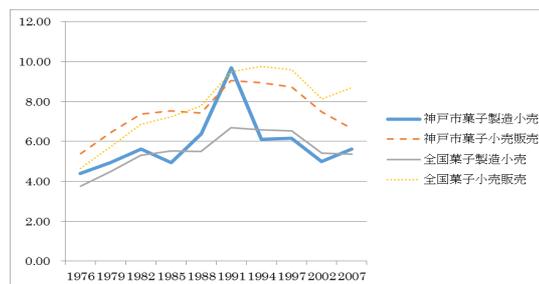


図 5：売場面積当たり売上高の推移(百万円)

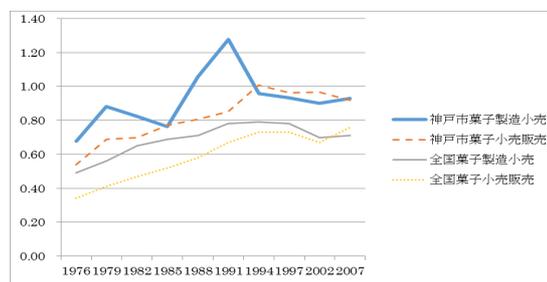
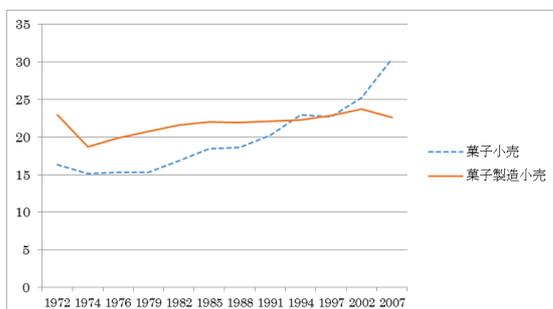


図 6：商品回転率の推移



そして、第三仮説については、12 時点にわたる商品回転率の推移では、1991 年までは菓子製造小売業の方が、菓子小売販売業よりも高い。地域商圏と言う制約を受けている製造小売業では、それだけ地域需要への依存度が高く、その需要変動への対応上商品の回転率を上げてきたと言える。しかしながら、1994 年より菓子小売販売業の方が菓子製造小売業の商品回転率を上回っている。(図 6 参照。)

これは、次の二つのことから生じてきた結果であると想定できる。すなわち、製造小売業の商品回転率には一つの適正な商品回転率が存在しており、それが 20% 前後であるということである。また、菓子小売販売業では 15% から 30% 程度へと倍増し、全体として増加傾向を示しているということである。製品の寿命・賞味期限の短さから製造小売業が 20% 前後程度までは商品回転率を上げて対応してきているが、地域商圏の小ささからそれ以上の商品回転率の向上は困難であるということである。一方で菓子小売販売業では相対的に商品回転率の向上よりは品揃えの拡張が優先していたが、図 5 で組織の法人化が進む中で菓子小売販売業もまた商品回転率を上げること遅れて志向するようになってきたということである。

#### (6) 結論と残された課題

最後に、若干の結論的な発見物について言及しておこう。まず、菓子における小売業と製造小売業では、その生産性や戦略において異なってくるということである。そしてそれを敷衍すれば、モノづくり系製造小売業と小売販売系製造小売業の区別において、二つの成長パスの存在が確認された。その中で、製造小売業と呼ばれるモノづくり系製造小売業は、小規模で品揃えの小さい業態から始まり、小売販売系製造小売業へ向かうに従い、規模拡大・品揃え拡大を指向していく。さらには、全国市場と比べて、地方市場と言う小さな商圏において製造小売業の生産性向上は進んでいる。それは菓子製造小売業の本来有する製品特性から、小さい商圏に縛られるが故の方向性である。しかし、製造小売業にも適正な規模の展開が存在し、その範囲内では商品回転率などからみても、製造小売業が優位性を有しているが、その規模を超えた発展

においては、小売販売業の優位性が顕在化してくることとなるのである。それが、製造小売業の発展パスの存在として確認されたのである。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 4 件)

西村順二「製造小売業の消費適応に関する予備的考察：スイーツの事例」『甲南経営研究』査読無、54(1)、2013、105-125。

西村順二「スイーツによる地域づくり - その視点と課題 - 」『月刊 地域づくり』査読無、第 286 号、2013、4-7。

西村順二「プラットフォームと流通・商業の親和性」ビジネス・イノベーション研究所編『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム』査読無、同文館出版、2012、21-39。

西村順二「マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に関する事例研究：「堂島ロール」成長の源泉」『甲南経営研究』査読無、52(4)、2012、31-58。

[学会発表](計 4 件)

西村順二「解題 流通におけるローカル要因-グローバル要因との関連から-」日本商業学会関西西部会 1 月例会、大阪市立大学文化交流センター(大阪府大阪市)、2014 年 1 月 25 日。

西村順二「解題：製造小売業にみる消費適応について」日本商業学会関西西部会 1 月例会、大阪市立大学文化交流センター(大阪府大阪市)、2013 年 1 月 26 日。

西村順二「製造小売業の制約条件からみた競争行動」日本学術振興会 産業構造中小企業第 118 委員会、第 273 回 小松ビル 会議室(東京都中央区)、2012 年 11 月 12 日。

西村順二「製造小売における市場競争」日本商業学会関西西部会 1 月例会、大阪市立大学文化交流センター(大阪府大阪市)、2012 年 1 月 21 日。

[図書](計 0 件)

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

西村 順二(NISHIMURA Junji)

甲南大学・経営学部経営学科・教授

研究者番号：60198504