

## ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者による サプライチェーン・マネジメントの展開

玄野博行\*

### Development of Supply Chain Management by Wholesalers as Network Organizers

Hiroyuki Genno \*

#### Abstract

Here we focus on the development of supply chain management by wholesalers as network organizers. The aim is to review the fact that wholesalers as network organizers play an important role and function in supply chains. Therefore wholesalers are not denied or excluded from supply chains by manufacturers' marketing activities. Instead it should be noted that in modern supply chains supply and demand adjustments by wholesalers are made in a variety of ways.

#### キーワード

ネットワーク・オーガナイザー、卸売業者、サプライチェーン・マネジメント

#### 1 はじめに

玄野 [2012] では、サプライチェーン・マネジメントの分析枠組みにおける重要な概念として、「コーディネーション問題」と「インセンティブ問題」について言及した。そしてその展開のなかで、サプライチェーンにおける多様な機能を経済主体間で配分する際の原則として、次のような2つの原則が示された。すなわち、第1に、機能を遂行するうえで重要な情報を持ち、適切な意思決定を行うことのできる主体に当該の機能を遂行させること、そして第2に、機能遂行に同じ情報が必要とされる補完的な機能は、当該の情報をもつ1人の主体に遂行させることが、情報の収集・伝達コストの削減という観点から望ましいことである。このような原則にしたがうと、サプライチェーンの構造はメーカー、卸売業者または小売業者のいずれかがネットワーク・オーガナイザーとなるかによって、さまざまな特性が見てとれるというものであった。

---

\* げんの ひろゆき：大阪国際大学人間科学部講師 (2011.12.6受理)

そこで本稿では、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの展開について焦点を合わせ、その展開に関する背景・条件について明らかにする。ここでは、食品業界という限定ではあるが、卸売業者がサプライチェーンにおいて自らがネットワーク・オーガナイザーとなって、重要な役割・機能を果たしていることについて再評価することが狙いである。その意義については、サプライチェーンにおいて、卸売業者がメーカーによるマーケティング活動によって否定・排除されていくものとしてではなく、むしろ現代のサプライチェーンでは卸売業者による需給調整メカニズムがさまざまな形で発揮されるものとして捉えることが可能となる点である。すなわち、既存のマーケティング論および流通論においては、「生産と商業の相克」という枠組みをもとにメーカーの視点から議論展開されていたが、現代においては需給調整がより市場メカニズムに依拠する方向へ変化している実態を受け止めつつ、卸売業者が果たしている役割・機能について再評価している点にある。

## 2 サプライチェーンにおける結節点としての卸売業者

サプライチェーンにおける流通の基本機能は「社会的分業の結果として生じる生産と消費の懸隔を架橋すること」にある<sup>1</sup>。そのため、消費財の伝統的なサプライチェーンを例に見ると、「メーカー」―「卸売業者」―「小売業者」―「消費者」という典型的なサプライチェーンの各段階において、次のような流通機能の分業的な遂行と相互補完がなされてきた<sup>2</sup>。すなわち、「所有権移転、流通金融などの取引機能」、「保管、輸配送などの物流機能」、「情報伝達機能」などである。これらの取引、物流、情報伝達機能は、生産と消費の分業が極度に進んだ現代社会において、両者を結ぶ流通の基本機能として普遍的なものであり、卸売業者はその担い手の1つであるといえる。

「メーカー」―「卸売業者」―「小売業者」―「消費者」という典型的なサプライチェーンにおいて、メーカーには商品の開発と生産、また小売業者には商品の最終消費者への直接販売、という固有の機能領域がある。そして、それらを核に流通機能を選択・遂行している。他方、卸売業者はそうした固有の機能領域をもつメーカーと小売業者との結節点にあって、流通機能の専門的な担い手としての位置にある。しかし、その役割については、あるときは「メーカーの販売代理機能」を、そしてあるときには「小売業者の仕入代理機能」を果たしていると説明されるように、必ずしも明確な独自の機能領域を有していないといえる。

そのように機能領域が曖昧な卸売業者がメーカーと小売業者の間に介在することの意義については、伝統的なサプライチェーンにおける卸売業者の存立基盤を説明するものとして、そのメーカーと小売業者との結節点にある位置を活用した「取引総数最小化の原理」が挙げられる<sup>3</sup>。この原理は、多数のメーカーと多数の小売業者を結ぶサプライチェーンにおいては、メーカーと小売業者の直接取引よりも、メーカーと小売業者の間に卸売業者を介した間取引のほうが取引総数が削減され効率的になる、というものである。

以上のように、卸売業者の基本的機能と存立基盤に関する一般論について概観したが、

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者について検討する前提として、次のような点を確認することが重要である。すなわち、上記の「取引総数最小化の原理」が説明しているのは、卸売業者が伝統的に担ってきた所有権移転機能・情報伝達機能・物流機能の削減効果であり、必ずしも卸売業者そのものの存立基盤を説明するものではない、ということである。それらの機能について、卸売業者がメーカーと小売業者との結節点にある位置を活かして、効率的に遂行することを前提にしている。換言すると、もしそれらの卸機能について、卸売業者が効率的に遂行できないなら、同業他社はもとより、各機能を効率的に遂行できる他業者に代替される可能性を示唆している<sup>4</sup>。

このように卸売業者は、メーカーと小売業者の間に位置づけられるものであるが、卸売業者を核に流通機能が遂行されている現実的な局面を見ると、次のような状況が多く見られることも無視できない。第1に、メーカーによる卸売業者を介在しない小売業者への直接の情報提供や販売活動といった取引契約のケースである。第2に、取引は卸売業者を経由しつつも、物流はメーカーから小売業者や消費者に直送されるケースである。第3に、物流は物流専門業者に依存し、取引情報伝達では情報処理専門業者が介在しているケースである。

そのような個別流通機能の遂行局面においては、卸売業者によらない多くの現実にもかかわらず、卸売業者が流通機能全般を担う中核的流通業者として位置づけられてきた。それは、伝統的なサプライチェーンにおいては、その特徴の1つが「売買と情報が密着」しており、それゆえに「売買の集中によって情報が集中」してくるという構造による点が大きかった。売買取引こそ最大の情報伝達の間であったということである<sup>5</sup>。

また、流通の基本機能の1つの側面である物流は、そうした取引と情報伝達を受けて機能するものであり、しかも集荷・分散・荷役などという細分化された物理的活動の積み上げを基本とするものであることが、上記の取引機能・情報機能・物流機能の一体化を促進し、先の伝統的なサプライチェーンを形成してきたといえる。伝統的なサプライチェーンにおける卸売業者は、取引と物流を媒介する情報伝達の結節点、つまり流通機能の集束経路としての役割を担ってきたのである。そうした状況が情報通信技術の進展が急速に進行し定着する中で、大きく変わりつつある<sup>6</sup>。

そこで、卸売業者と小売業者、メーカーとの間の取引を中心とする情報通信技術の進展の影響に注目してみよう。それら取引企業間のEOS (Electronic Ordering System) では、次のような点が重要である。

第1に、コンピューター間で日常の受発注情報の交換を行うEOSでは、まず受発注情報の交換相手があらかじめ決まっていることが前提であり、取引関係の固定化を広範に確認するものとなったことである。第2に、EOSの普及は、日常の受発注取引において、営業担当者などを介さない電子的受発注システムへ移行させるという場面を通じて、取引企業間の関係を人的関係を核とするものから、情報システムを核とするものへと変化させつつあることである。第3に、多数の企業間のEOSの急速な普及は、その初期の段階から企業ごとに異なることの多いビジネスプロトコルの変換と調整を必要とすることである。

その個別企業レベルにおける対応の負荷を補い効率的な情報交換を図るため、多数の取引企業間の受発注情報の伝達・変換・調整・処理の各面で流通VAN<sup>7</sup>などを利用する場面も広がっている。これらのことは、所有権移転などの取引は取引企業間で直接行われても、取引に関わる情報伝達は必ずしも一致せず、流通VANなどの情報処理専門業者を迂回した情報処理過程を経る流れを意味している。それは、情報機能の一部（基幹部分）が伝統的なサプライチェーンの担い手である卸売業者から切り離しうること、そしてそれを受ける物流機能についても伝統的な担い手であった卸売業者のもとで一体化していることの必然性を大きく低下させるものである。

このように、情報通信技術の進展は、流通の基本機能である商流・物流・情報流が、物流や情報処理専門業者などを含めた、別々の流通関連機能者に依拠することを広く可能にしたといえよう。卸売業者には、伝統的なサプライチェーンにおける位置に甘んじることなく、取引・物流・情報の各機能の効率的な遂行によりその存在が問われるという深刻な時代の幕開けを意味しているのである。

### 3 卸機能の再編へ向けた構造的視点

本節では、伝統的な卸機能のあり方に直接的な見直しを求め、その変化を促進する要因として、①業態化したスーパーチェーンの対応要請、②メーカーの流通政策の変化、③取引制度の変化、という3点について確認していくことにする。

#### 3.1 小売業態化と卸機能の再編

まず、小売構造の変化と、その卸機能への影響について確認する。近年の小売業者を見ると、中小規模の業種別小売業者を中心とするものから、スーパーチェーンに代表される業態化した中堅・大型小売業者を中心とするものへと大きく変化しつつある。例えば、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、その他各種の専門化したスーパーマーケット商法とチェーンオペレーションを採用する小売業者の台頭である。また、コンビニエンスストア業態の成長にも注目したい。

それらの業態化した小売業者の特色の1つは、大型店舗における伝統的な業種の枠を超えた消費者ニーズに対応した品揃えであり、EOSやPOSシステムなどの情報化を通じた、きめ細かな事業展開である。そうした業態化した小売業各社は、その事業展開にあたり卸売業者に多くの対応条件を求めるに至っている。その典型的な要請は、以下のようなものである。

第1に、小売業者の品揃えの広がりに対応する、卸売業者の品揃えの拡大である。第2に、小売業者のEOSやPOSシステム導入などの情報化に対応する、卸売業者の商品管理などの情報化である。第3に、小売業者の店頭在庫を圧縮するための多頻度小口納入である。第4に、店頭作業を圧縮するための一括納入である。第5に、商品情報より地域販促イベントのための情報、企画の提案である。

これらの意味することは、次の3点においてきわめて重要なことであるといえよう。第

1に、業態化した中堅・大型小売業者の要請は、品揃え・受注・納入・情報提供などの伝統的卸売業者が果たしてきた機能全般に対して見直しを求めるものであり、伝統的卸売業者の存在そのものが問われていることである。第2に、卸売業者がそれらの小売業者の要請に対応するためには、品揃え拡大に対応する取引先拡大、リテールサポート力の強化、情報システム化、物流システム化、小売業者に提案できる人材の育成などへの投資的な対応が求められることである。第3に、そうしたリテールサポート力の強化、情報システム化、物流システム化、人材育成の投資を具体化するためには、投資原資を確保できるだけの事業規模の確保が不可欠であることである。

伝統的な卸機能は、スーパーチェーンを中心とする小売構造の変化の中で、規模と効率を基準に、そのあり方について構造的な見直しを求められているのである。

### 3.2 メーカーの流通政策の変化と卸機能の再編

卸機能の再編の検討にあたっては、小売構造の変化と併せて、大手ブランドメーカーの流通政策が変化しつつあることの影響についても確認しなければならない。ブランドメーカーが主体となったサプライチェーン構造においては、大手ブランドメーカーが、効率的な配荷のため多様なメーカーの商品を取り扱う卸売業者を利用しつつも、そこで自社商品の効果的な展開を図るため、「特約店制度」を採用してきた。メーカーが各地域別に卸売業者を選定し、特約店としてその地域におけるメーカー商品の優先的販売権を与える。そして、見返りとしてその地域における小売店の管理、配荷と販売促進、そして流通価格の管理を任せる、というものである。そのような大手ブランドメーカーの伝統的流通政策が、次に示すような各局面から、その見直しを求められているのである。

第1に、大手ブランドメーカーの流通政策の核となっていた「地域別特約店制度」が、上位小売業者の広域・全国に及ぶ店舗展開が進む中で機能しなくなってきており、そうした小売業対応の条件として、伝統的な特約店制度の見直しが求められている。第2に、特約店制度が前提とする地域卸売業者の間で、経営力格差が拡大し顕在化する中で、メーカーとしても取引先卸売業者の格付けと選別を求められている。第3に、メーカーが市場条件を的確に把握し対応するためには、従来の卸売業者への出荷情報や卸売業者の小売業者への集荷情報にとどまらず、小売店頭におけるPOS販売情報にも着目せざるを得なくなってきたなど、メーカーと小売業者の接点が急速に拡大しつつある。第4に、大手小売業者対応では、卸売業者に任せきるのではなく、メーカー自身が直接小売業者に働きかけ、自社商品の取り扱いを求め取引条件を決める、また販売促進提案を求められるなどの場面が増加している。

換言すると、大手ブランドメーカーの多くが、伝統的な特約店制を基軸とする流通政策に基本的な見直しが求められ、卸売業者との新たな取り組みが模索されている、ということである。

### 3.3 取引制度の変化

このような背景のもと、近年のメーカーによる取引制度見直しの動向が、卸売業者の事

業展開に、本質的な見直しを求めつつある。ここで、とくに注目したいのは、日用雑貨と食品の両分野で事業展開する P&G の取引制度の改定である<sup>8</sup>。

P&G は、伝統的な取引商慣習を変えるべく、さまざまな新しい取引制度を打ち出してきた。その歩みは伝統的なメーカーの特約店制・建値制、そして個別のかつ総量的リベート制の見直しで<sup>9</sup>、次の3つの原則のもと打ち出している。すなわち、「取引制度の透明性」、「取引制度の公平性」、「取引制度の簡潔化」である。そしてそれは、「特約店制度の廃止」、「メーカー出荷価格の実質的な開示」、「取引基準の明記（価格要件、情報要件、決済条件の明示、そして機能別リベート制の導入など）」の点に集約されている。

それらは、とくに P&G の主力商品である日用雑貨の流通に大きな影響をもたらしつつある。とくに、メーカー出荷価格を開示したことの影響が大きい。なぜなら、P&G がメーカー出荷価格を小売業者に対しても実質的にオープンにしてしまった以上、例えば、卸売業者がメーカー出荷価格300円の商品について小売業者に360円で納入する場合、そのマージンの20%（60円）の内訳を説明せざるを得なくなった。そして、取引ロットや物流・決済などの条件が変わった場合には、それに対応する卸売業者の小売納入価格の変更を要求される状況へ向けての基盤が整った、ということである。

その結果、卸売業者には、その活動・機能について ABC（Activity Based Cost：活動基準原価）の算出・把握とオープン化が求められるようになった。そして、そのオープン化は、伝統的卸流通における機能遂行力の評価と、より効率的機能遂行への代替、すなわち卸機能全般に及ぶ再編、BPR（Business Process Reengineering）やサプライチェーン・マネジメントへの取り組みを一挙に進める扉を開く結果になったのである<sup>10</sup>。

以上のような状況のもと、伝統的卸売業者の事業展開には、具体的な見直しが求められるつつあり、例えば消費財流通の中心を占める食品業界に着目すると、次のような方向が挙げられる。すなわち、大手スーパーチェーンへの対応と中堅スーパーなどへのネットワーク化、そしてメーカーへのネットワーク化である。次節では、食品業界に焦点を合わせ、食品卸売業者の戦略課題と果たすべき機能について述べてみることにする。

## 4 食品卸売業者の戦略課題と果たすべき機能

### 4.1 環境変化と食品卸売業者の戦略課題

食品卸売業者をめぐる環境変化について、メーカーの取引制度の変化も重要となる要因であるが、とりわけ消費者市場ならびに小売構造の変化が、食品卸売業者の戦略課題に多大な影響をもたらすことになる<sup>11</sup>。したがって、この2つの環境変化にどのように対応するかが、食品卸売業者の今後の盛衰を大きく左右することになる。

すでに、その影響が近年の卸売機構の変化に表れている<sup>12</sup>。平成時代になって、わが国の卸売機構は事業所ならびに販売額が減少傾向をたどっている。この傾向は食品卸売機構も同様である。かつて食品卸売機構は他業界の卸売機構が不振であっても、比較的安定的に推移してきた。それは販売先の食品小売機構が比較的安定的に推移していたからである。食品小売機構の比較的安定的推移とは、スーパーやコンビニエンスストアが急成長してき

た陰にあっても、一般の食品店の落ち込みは比較的軽微に過ぎていたことを意味する。たしかに倒産、廃業に追い込まれた食品店は少なくなかったが、新規参入店も活発であったことが、食品卸売経営を比較的安定化させてきた。

しかし、平成時代に入って、デフレ経済の長期化、規制緩和に伴う競争激化、外資系流通資本の参入、スーパーセンターなどの新業態の発展などによって、食品小売機構はダイナミックな激変時代に入っている。そのような小売機構の変化が食品卸売業界全体の不振を発生させていると同時に、一方において小売機構の変化に積極的に対応している卸売業者と対応していない卸売業者との格差増大をもたらしていることも事実であろう。

一方、消費者市場の変化では、食に対する安全や環境問題への消費者の関心の高まりも大きな市場環境の変化として受け止められなければならない。さらに、少子高齢化という人口構造の変化は、これからの卸売経営にとっても大きな影響を及ぼすことは必至である。従来のがわが国の流通業は人口増加による総需要の増大を前提に戦略を組み立ててきたが、この前提条件は通用しなくなる。高齢化時代は小売業者も卸売業者も新しい発想のもとに、新しい戦略を用意しなければならない。とくに食品業界にとってこの問題は重大な長期的テーマである<sup>13</sup>。

食品小売機構の変化ならびに消費者市場の変化に対応して、食品卸売業者が対応すべき戦略課題を整理すると、次のようになるであろう。

第1に、地域消費者市場の徹底分析である。地域内消費者市場の年齢構成の実態、年齢構成別消費者ニーズの分析などについて、卸売経営の基本的なデータとして常に用意すべきである。そのデータ分析を基盤にマーチャンダイジング、カテゴリーマネジメント、リテールサポートなどの戦略展開を行わなければならない。第2に、得意先小売業者へのネットワーク化である。小売機構の厳しい競争時代の到来に伴って、地域内の小売業態別動向、得意先小売業者の経営実態の把握が必要である。そこでは、地域内の大型店、中小小売店を含めて得意先を再編成するという考え方が重要である。第3に、マーチャンダイジングの総点検と改革である。消費者市場の変化、競争環境の変化に対応して、自社のマーチャンダイジングの総点検と改革が必要である。さらに厳しい競争に対処した商品の差別化が重要であって、卸売業者による商品開発（PB商品）を積極的に推進すべきであろう。第4に、新しい営業・販売システムの開発である。今後の卸売業者の営業・販売システムは、得意先小売業者の売場で的確に需要創造を実現する方法の提案、いわゆるカテゴリーマネジメントと呼ばれる科学的な売場提案型販売システムの導入、さらに売場レベルを越えて、小売業者の経営問題を解決するためのソリューション型営業活動の展開などが求められる。第5に、本格的な共同化、協業化、合併への挑戦である。そこでは、卸売業者がネットワーク・オーガナイザーとなって、メーカーや小売業者との協働によるサプライチェーン構築への挑戦が要請される場所である。

#### 4.2 ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者が果たすべき機能

サプライチェーンにおいては、メーカーと小売業者の両者が果たす役割・機能は異なっており、この両者を結節するには、中間に何らかの機能が不可欠になる。当然のことなが

ら、生産者と消費者間の直結という場合があることはいうまでもないが、通常の生活の範囲で消費される消費財の多くは、大量に生産され、廉価で安定的に消費者へ提供するには「流れの仕組み」が必要になる。競争原理が働き、互いの努力により、ローコスト化に成功したものがより多い利潤を占めることになる。

これらの役割を担う経済主体が、サプライチェーンにおけるネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者である。そこで果たされるべき卸機能は、消費者・生活者志向であることはいうまでもないことであるが、果たす役割としては川上のメーカーの求める機能を担うものと、川下の小売業者の求める機能を担うものとの2つに分けて考えることができる<sup>14</sup>。

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者にとって、メーカー・小売業者双方の求める機能がサプライチェーンにおいてどのように変化していくのか、とくに第2節、第3節において述べられたようなサプライチェーン構造の変容を前提に考えると、次のような機能が求められると考えられる<sup>15</sup>。

#### (1) メーカー対応型の卸機能

メーカーの求める機能は、第3節で見たような、従来から存在する特約店制度に代表されるようにメーカーの販売代行部門としての位置づけがあり、その中で卸売業者が長年にわたり実績も上げてきた。反面これを既得権として、メーカーから見れば新たな役割の担い手として十分な機能開発をしていない卸売業者が増えてきているのが実態である。例えば、欧米に見られるブローカーとは若干異なり<sup>16</sup>、わが国の卸売業者は販売実績に対する手数料を収入とするのではなく、商品を買取り、自己が販売する商慣行の中でマージンを獲得し、販売に必要な支出すなわちコストを差し引いて利益としてきたのである。

この販売を代行する機能は、わが国のように中小企業の多い食品業界にあっては、きわめて合理的なサプライチェーン構造を形成してきた。もとより大企業といえども、現在の社会環境の中では、自己完結型の営業体制ですべてのマーケティングをカバーすることは不可能で、卸売業者とは限らないが、中間流通業者に頼らざるを得ない側面を常にもっている。

このような機能は販売代理機能と呼べるものであるが、メーカーにすれば、すべての既存の卸売業者を必要としているわけではなく、次に挙げるような具体的機能を具備しているところこそ、従来に増して機能の担い手としての地位を確保できるものと考えられる。この機能は具体的業務から分けて考えると、次の4つに整理することができる。

第1に、ロジスティクス機能である<sup>17</sup>。これは、メーカーの工場もしくは配送センターから出荷される段階から小売業者の各店舗への配送にいたる機能の一連の活動をさす。第2に、マーチャンダイジング機能である<sup>18</sup>。これは、自己責任で仕入れた商品を自己のもつ販売網に流す機能であるが、当然メーカーの期待する目標を、販路の新規開拓をしながら、競合ブランドに打ち勝ちながら、期待する販路に販売していかなければならない。第3に、ファイナンス機能である<sup>19</sup>。現在の卸売業者の大半は取引額に比して過少資本であるがため、金融機関からの借入金とその一部を大手メーカーのファイナンス機能に逆にす



がっているのが一般的である。とはいえ、社会的には金融機能の一翼を担い、メーカーの製品拡売のために冒す、債権保全のためのリスク・ファイナンス機能を果たしていることには変わりはない。この傾向は今後もさして改善されるものでもないが、わが国のサプライチェーン構造においては不可欠な機能である。第4に、コーディネート機能である。ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者がサプライチェーン・マネジメントを展開するにあたって、多数の取引先との間では、絶えず新しい結びつきが求められることになる。このように考えると、コーディネート機能は非常に重要な機能である。

## (2) 小売業者対応型の卸機能

小売業者に対して担う機能は、わが国においても直売店をもつ問屋や卸売業者が当然のごとく担ってきた役割であり、取り立てて新しいものではない。しかし欧米で競争優位性を保っている、小売業者の共同仕入機構や卸主宰のボランタリーチェーン本部がもつ本部機能となると、かなりそのスタンスに違いが目立つのも事実である<sup>20</sup>。

サプライチェーン構造が、より競争促進的になる中で、生き残りをかけて取り組み先を選別し、一体化・専属化を進めていく過程で、小売業者を支援する機能は、かつてのディーラーヘルプスと異なり、その機能を「手数料（フィー）」として収受するビジネスに変化しようとしている。ちなみに今日のアメリカ最大の食品卸売業者であるスーパーバリュー社は自らを称して、リテールサポートカンパニーとし、諸々にサービスメニューについては加盟店から「手数料（フィー）」を徴収している。

わが国の将来が、そして今後のサプライチェーン構造が、これまでに述べてきたように変貌することを鑑みると、ここに改めて要求されてくる末端の支援機能、すなわちリテールサポート機能であるが、その具体的な業務とはどのようなものであろうか。メーカー対応型の卸機能と同様、次の4つに整理することができる。

第1に、ロジスティクス機能である<sup>21</sup>。小売業における競合関係を概観するにあたり、店舗を最前線に見立てるならば、後方の物流センターはまさしくロジスティクスそのものといえる。店舗に要望される補充はもちろんのことであるが、店舗運営コストの削減は物流センターの中から生み出されてくるものである。第2に、マーチャンダイジング機能である<sup>22</sup>。そこでは、店舗における販売促進、オリジナル商品開発・調達、フルラインにわたる商品調達、カテゴリーマネジメントなどが業務の中心になる。小売業者と一体化したビジネスとして、今後ますます必要度の高まる機能である。第3に、ファイナンス機能である<sup>23</sup>。日常、取引代金決済のための売掛金管理、条件付き販売の約定管理など、システム化を促進することにより、双方にメリットのあるシステムが不可欠になる。管理業務自体から付加価値を生み出すものではないが、求められる機能がわが国の社会で重要度が増すと見える。第4に、コーディネート機能である。卸売業者が自分の販路を安定的にするために、周辺業界・業者との連携を密にすることは重要である。部分最適から全体最適に、サプライチェーン全体の利益の総和が最大になるようにコーディネートする能力が求められるようになる。その方向にオーガナイズしていくことを意識的に図らなければならない時代がきている。

以上のように、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者にとって、メーカー・小売業者双方から求められる機能について見てきたが、それらを整理すると、求められる機能は流通3層のコーディネート機能であり、その業務としては、メーカーサポート関連の機能とリテールサポート関連の機能、ロジスティクス、マーチャндаイジング、ファイナンスなどに整理することができよう。さらに、これらの機能を細分化したものは図1のとおりである。これらの機能は、サプライチェーン構造の変革期における歴史的必然性によるとみるのが妥当であろう。

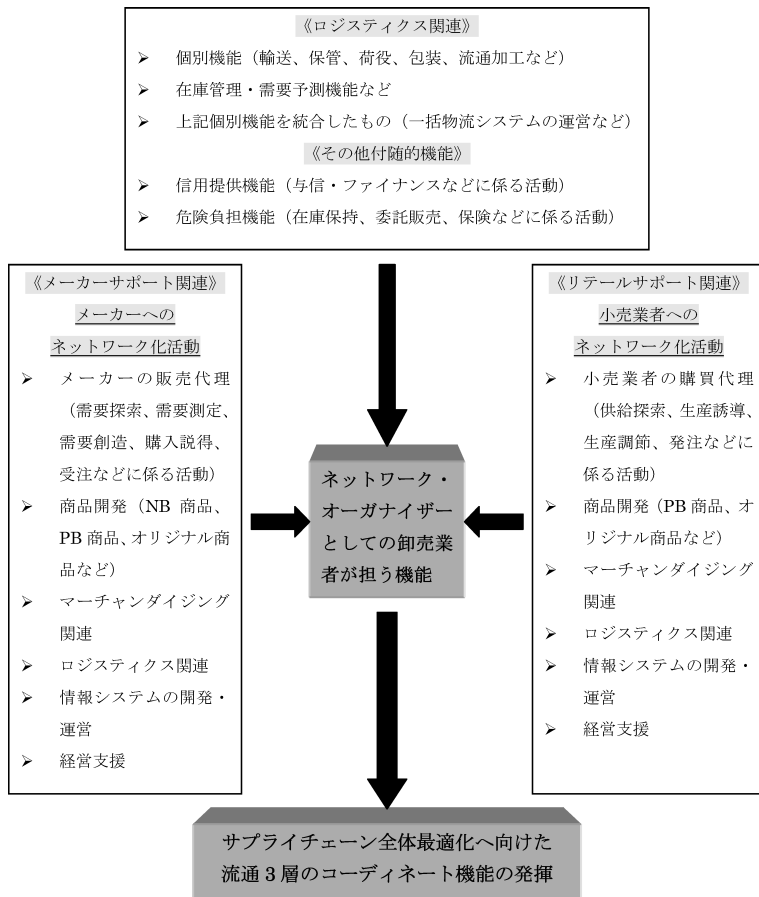


図1 ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者が担う機能  
(出所) 筆者作成

今後のサプライチェーン構造の変容が予測される環境にあっては、ここで整理してきた機能・業務が、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者にとって不可欠のものであり、ビジネスチャンスであると考えることが可能となろう。

## 5 情報通信技術の進展と結節点としての卸売業者の対応

情報通信技術の進展は単純な技術課題だけでなく、あらゆる企業にとって自らのサプライチェーン戦略全般を左右するほどのテーマとなっている<sup>24</sup>。このような中で、情報システム投資を積極化し、充実したシステムを保有する卸売業者も出現している<sup>25</sup>。それら情報システム投資に積極的な大手卸売業者にとっては、情報通信技術は戦略の柱であり、取引先であるメーカーや小売業者を巻き込んだ効率的営業体制整備に成功している。このような卸売業者には、取引先の情報システムとの連携を重視する姿勢が見受けられる。

### 5.1 卸売業者による情報機能強化の方向性

現代においては、サプライチェーンにおけるさまざまな経済活動を効率化・高度化させていく情報の利用価値は高まり、その活用方法もさまざまな企業活動に有用性を発揮している。以前は、品揃えや在庫量などは経験に基づいて意思決定が行われていたが、情報通信技術が進展するにつれて次第に経済現象に基づいた企業活動が展開できるようになってきており、さまざまな情報機能が卸売業者によって強化されつつある。このような情報機能は、具体的には次のような3つの機能として分類することができよう。

第1に、効率化型情報機能である。これは、在庫管理や物流管理などのリアルタイム情報を管理する機能と、財務会計管理などの非営業部門を管理する機能および社内コミュニケーションを効率化させるための情報共有機能を含むものである。すなわち、財務会計、人事、販売、仕入、在庫管理といった基幹業務の効率化を促進させる情報機能である。これらは、付加価値サービスを提供する前段階まで、つまり商取引完了までに要するリードタイム短縮などの本来業務のサービスレベル向上に間接的に貢献するもので、人的資源の効率的運用であり、バックオフィスの人的経費節減効果などが主要なものとして挙げられる。

第2に、ネットワーク化型情報機能である。この機能は、社外との協働システムとして機能するものであり、製配販による連携といったサプライチェーン・マネジメントを有機的に実現するための情報交換機能を含むものである。また、このような垂直的連携だけでなく、卸売業者間の連携という水平的連携も想定できる。すなわち、この情報機能は、自社内のみで完結する閉鎖型のシステムではなく、自社内に所有している情報を積極的に外部に提供しながら外部情報を取り込むことによって、サプライチェーン全体の効率化を実現しようとする双方向性を有する開放型のシステムである。この情報機能は、次に述べる差別化型情報機能を高度化させていくために必ず整備しなければならないものであり、卸売業者の強化ひいてはサプライチェーン全体の効率化に大きく貢献するものとして位置づけられる。

第3に、差別化型情報機能である。この機能には、付加価値を高める機能と経営管理を支援する機能が含まれる。まず、付加価値を高める機能には、取引先であるメーカーや小売業者に対して情報を利用して経済活動を支援するものが含まれ、メーカーサポートやリテールサポートを含んだマーチャンダイジング活動全般を包含するものである。この情報

機能の特徴は、収集されたデータを顧客にとって有用な情報に変換したうえで、一方的に提供することによって付加価値を高めるための機能として捉えられる。このような意味では、閉鎖的な情報利用ではなく開放型のシステムであるが、双方向型情報利用ではないという点でネットワーク化型情報機能とは異なっている。

次に、経営管理を支援する機能は、販売管理システム、顧客管理システムのような情報収集機能に基づいて全体的な管理業務をサポートするものである。例えば、営業・販売管理システムは、地域別・品目別・店舗別などの受発注情報を一元管理することによって営業に関する諸情報を全体像として認識することが可能となる。また顧客管理システムは、顧客別に購買情報を管理することによってターゲットの重要度別に利用性の高いセグメントを実現し、顧客の個別データを把握・分析することが可能となる。

以上のような経営資源の全体的かつ多面的な管理を実現することによって、さまざまな場面・場所におけるコスト管理が可能となり、効率性の経営を志向した経営の質的転換を図ることが可能となってくる。今後のサプライチェーンにおける経済活動において、サプライチェーンの全体的コストはもちろんのこと、サプライチェーンを構成する各経済主体においてもきめ細かなコスト意識を浸透させていく必要性が高まってきている。そのためには、情報システムによる多面的なコスト管理を実現する効果は非常に高いものと考えられよう。

## 5.2 卸売業者による情報戦略の方向性

前項において、卸売業者による情報機能強化の方向性として3つに分類したが、これを踏まえて、卸売業者による情報戦略の方向性について検討していくことにする。

効率化型情報機能については、財務、会計、人事、販売、仕入、在庫管理といった基幹システムは、今後、税金や会計などの制度改革への対応、人材確保、効率的な資金管理の実現など、社会環境の変動に対応する情報システムが求められる。より効率的な企業経営の実現を目指してERP（Enterprise Resource Planning）として、基幹業務の統合を果たしていくことが必要であろう。

ネットワーク化型情報機能については、他社との連携・協働を通じて、メーカーサポートやリテールサポートを含んだマーチャンダイジング関連、ロジスティクス関連など取り組むべき課題は多い。そこでは、次のような4つの視点からの検討が必要であろう。

第1に、卸売業者の再編である。最近、卸売業者の再編の動きが活発であり、企業の合併や提携では基幹業務系システムの統合や連携の推進への対応が重要になることが多い。それぞれ個別企業の基幹システムとして開発が行われてきたシステムを統合するのは、非常に困難を伴うことが多い。例えば、商品マスターの項目の整合性を得るだけでも大変な労力を必要とすることが珍しくない。企業の吸収・合併だけでなく、同業他社との提携などを考慮した、システムの拡張性や柔軟性についての検討が必要である。

第2に、グローバル化である。今後、卸売業者も商品調達を国内だけでなく海外から行うことも増えてくるであろう。逆に、国内の商品を海外へ輸出するケースも想定される。その場合、EDIを活用した電子取引への対応が必要である。このEDIへの対応はわが国

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの展開

では非常に遅れており、各種の国際標準への対応が重要になると考えられる。小売業者やサプライヤー（卸売業者、メーカー）に関しては表1のような団体が活動を行っており、それらへの標準化動向を考慮したシステム構築が必要である。また、国内では店舗システムに関しては表2のような標準化団体が活動している。

表1 小売業本部・サプライヤーに関する標準化団体

標準化団体	活動内容
GSI	JAN、EAN、UCC、GTINなどの各種商品コードの体系や管理ルールの実施
EPCglobal	RFIDにおける規格の策定を実施
GCI	商品マスターの同期化や、商慣行のEDI上で実現するためのXML手順などの策定

- ※ GSI：バーコードの標準化団体である国際EAN協会と米UCCとが合併し2005年に発足した組織
- ※ EPCglobal：GSI傘下のRFID関連仕様の標準化団体
- ※ GCI（Global Commerce Initiative）とは、国際的な製造業と小売業が99年10月に組織した任意団体で、消費財のいろいろな流通標準の開発をサポートし、国や地域間の業務上の障壁を取り払い、国際的なサプライチェーンの効率化を図ることを目的としている。

（出所）日本食糧新聞社編【2006】16頁を参考に作成。

表2 店舗システムの標準化団体

標準化団体	概要
NET流通システム協議会	POS各種デバイス・インターフェースの標準インターフェースの策定
OPOS技術協議会	店舗・本部システムを中心とした流通ソリューションの共通プラットフォーム構築
Smart Retailing Forum	ユーザー企業の意見の集約

- ※ NET流通システム協議会は、インターネット、XML、Webサービスのメリットを流通サービス分野で具体化し、インターネット技術を基盤とした流通サービス業ソリューション標準プラットフォームの構築を目的としている。
- ※ OPOS技術協議会は、オープンで多様なPOS端末の実現とPOSアプリケーション開発の生産性向上を目指した技術協議会である

（出所）日本食糧新聞社編【2006】17頁を参考に作成。

サプライチェーンの最適化を目指すうえで店舗における販売データや在庫データの入手が容易になることは重要である。そのため、卸売業者といえども、店舗システムに関する標準化に注意を払う必要がある。例えば、OPOS技術協議会はレジのログの共通仕様（POS-log）を定めている。従来、POSレジのログはメーカーや機種ごとに仕様が大きく異なり、そのデータを分析するのは多大な労力を要する作業であった。このことがリテールサポートを行う障害となるが多かったが、今後は標準化されたデータを前提とした分析ツールの活用も可能となるであろう。情報通信技術を駆使したリテールサポートや営業支援に取り組む環境は整いつつあるといえよう。

第3に、旧式システムを利用する取引先への対応である。表3は情報通信技術の活用におけるインフラの新旧の対応を示したものである。従来の方では取引先の数に応じて通信コストや運用コストが増えていく傾向があったが、インターネットなどを利用する方式

に変わることで運用コストの大幅な削減が可能になる。しかしながら、現在の流通業界は新旧の仕組みが混在しており、情報通信技術の推進を阻害する原因となっている。このような旧式システムを利用する取引先に対してはVAN業者に運用を任せるという方法が考えられる。事例としては、日用雑貨卸の共同VANであるプラネットの例が参考になる<sup>26</sup>。

表3 情報通信技術に関する新旧インフラの違い

	これまで	今後
データ	業界ごとのレイアウト	業界統一メッセージ
	固定長	J-XML (XML、可変)
通信プロトコル	BSC手順 (JCA、全銀)	AS2、ebMS
	モデム・通信 FEP	通信サーバー FireWall、PKI技術(暗号化技術)
ネットワークインフラ	専用線・電話回線	インターネット (IP網含む)

BSC手順=基本手順 通信 FEP = 通信フロントエンド (通信を制御する装置)

AS2 = GDS で定める XML データ交換方式の一つ

ebMS : XML = データ交換方式の一つ PKI = 認証・暗号化技術の一つ

FireWall = ネットワークへの不正侵入を防ぐ装置

(出所) 日本食糧新聞社編 [2006] 18 頁。

第4に、EDIへの対応である。卸売業者を含む流通業界はサプライチェーン全体最適化を目指す方向にある。そのような取り組みにはEDIの導入・対応が不可欠といわれている。EDIにより、取引先企業との情報交換は効率的に行うことができるようになる。現在、卸売業者の現場では「多端末、多画面」現象と呼ばれる状況がある。これは、取引先ごとに端末を順次導入してきたため、現場に端末が溢れている状況のことである。EDIにより情報の自動処理が可能になればこれらの問題も解消されるであろう。EDIの活用は商品の受発注だけでなく、店頭売上や販促情報の共有も可能にする。そのため、自動発注や補充などの効率化も可能になるものと思われる。

現在、大手メーカーと大規模小売業者の間で直接取引が志向されつつあるが、これはそれらが中間流通機能拡充を進めてきた結果である。しかし、いまだに大部分のサプライチェーン取引は卸売業者が介在しているため、サプライチェーンにおける結節点の強みを活用したサービス機能を拡充していくことも可能となってくると考えられる。このような機能の高度化を推し進めていくのが差別化型情報機能であるが、これについては、各企業間において多様な活用方法が開発される可能性が高く、卸売業者による差別化戦略に貢献できる機能であると位置づけられる。

このような差別化型情報機能は、ネットワーク化型情報機能を経由しなくても、狭い意味での展開は可能である。しかし、差別化型情報機能におけるターゲットレベルが高まれば高まるほど、収集データ量を広範化するための情報共有は必要となり、さらに情報共有に基づいた業務連携が求められるため、ネットワーク化型情報機能の重要性は高まってくると想定される。つまり、卸機能に対する情報利用を多様な方向へ拡張させていくには、情報に関する水平的連携を実現させ、最終的には生産段階から小売段階までをネットワー

ク化することが重要となろう。すなわち、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの構築が、今後の卸売業者の戦略的方向性として位置づけることができよう。

### 5.3 ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者の戦略的方向性

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントへのアプローチとしては、次のような段階を踏むことが重要かと考えられる。最初の段階は先進的卸売業者による水平的情報連携の展開である。これは、情報システムの提供を先進的卸売業者が率先して推進するアプローチが効率的である。そして、その水平的情報連携に基づいて業務効率化およびサービスの高度化を図ることによって、卸売業者全体の機能拡張を目指すことになる。さらに、卸売業者にとって顧客となる小売業者に対するさまざまな支援業務を実現しながら、配販による垂直的連携を機能的に構築し、そこからメーカーとの情報連携まで広げることによって製配販による垂直的連携、すなわちサプライチェーン・マネジメントへと展開させていくというアプローチである。

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントとして、有力な卸売業者による異業種間連携を基軸としてネットワーク化することは、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者のブランドネームをもとに多くの意欲的な卸売業者を結集することが期待でき、取扱商品の範囲を広げることが可能となる。

この前提として、基本的な情報システムのサプライチェーンを構成する各経済主体に提供することによって、収集される多様な情報と統合される多様な機能を活用し、卸売業者による高精度なコンサルティングサービスと広範囲なマーチャンダイジング機能を実現することで、メーカーや小売業者との不可分な協働関係を築くことができるのである。そして、そのサプライチェーンに参加するメーカーや小売業者に対するサポート機能を通じて確実な販路の確保が実現されるのである。このような効果を支えるものが、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者を構成する異業種卸売業者間の、そしてメーカーや小売業者との情報ネットワークであり、それらによって収集されるさまざまな情報・データなのである。

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者の最初の到達目標は、卸機能の拡充を背景としたリテールサポート機能の高度化による合理化である。この場合、サプライチェーンに参加する小売業者は中小・中堅規模経営であり、卸売業者はこのような中小・中堅規模小売業者に対して一括供給体制を備え、情報システムを活用してさまざまな側面からリテールサポートを実現することになる。

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者の究極の目標は、販売先小売業者の競争力強化にある。その場合、卸売業者がネットワーク化した小売業者は中小・中堅規模の小売業者が一般的であって、その中小・中堅規模小売業者にとっての強力な競争相手はナショナルチェーンなどの大規模レギュラーチェーン店舗と想定できる。大規模レギュラーチェーン店舗に対して中小・中堅規模小売業者が競争力を発揮するにあたって、大規模レギュラーチェーンの本部の機能と本部から店舗に至るシステムの両面において、中小・中

堅規模小売業者も同質の支援本部とシステムを有することが競争の条件となる。そこでは、中小・中堅規模小売業者にとって、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によって提供される機能とシステムを背景とした競争力強化を志向しなくてはならないと考えられる。

つまり、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者が備えるべき大規模レギュラーチェーン本部と同質の機能は、中小・中堅規模小売業者に対するフルライン・マーチャンダイジングに基づく一括供給機能であり、中小・中堅規模小売業者における需要創造を推進するためのリテールサポート機能なのである。そして、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者と中小・中堅規模小売業者を連結するインフラとしての情報ネットワークと物流システムの確立が不可欠な条件なのである。さらに、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者とメーカーの関係は、第3節で見たような、従来までの特約店制度という日本的な関係から脱却して、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者と多様なメーカー群との緊密な協働関係を形成していくことが重要な要素となるのである。

ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者の守備範囲は、小売業者だけではなくメーカーへの仕入機能も含まれ、サプライチェーンの全体最適の要となる結節点に位置している。これは今後の他業種におけるネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者の展開すべき方向性を十分に示唆するものでもある。川下に対しては高精度な需要予測に基づく小売業者の売上向上に貢献し、そして川上に対してはメーカーによる生産機能と有機的に連携する仕入活動までも合理的にコーディネートしていくことによって、最上流地点から最下流地点に至るまでの全体的なサプライチェーンの高度化を実現することが最終的な目標ポイントとなる。

このようなサプライチェーン構造は、図2に示すようなイメージになろう。そこでは、小売業者に対するサービス向上という方向性のみを前提としただけではなく、メーカーに対するサービス向上を追求することも前提とされており、川上に対しても川下に対しても

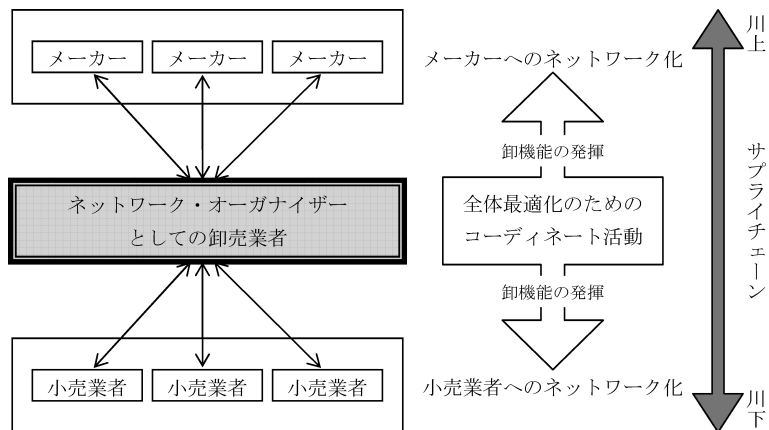


図2 ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者  
(出所) 筆者作成



広い範囲においてもっとも広範囲かつ多量の情報収集能力を保有することが重要となってくるのである。そこでの最初のアプローチは、他業種にわたる卸売業者間の横のネットワークと小売業者との機能連携であるが、最終的な目標はネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によって実現される「全体最適」を推進するサプライチェーン・マネジメントなのである。

## 6 おわりに

本稿の意義については、以下のとおりである。食品業界という限定ではあるが、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントが形成される背景・条件について明らかにした点にある。その背景・条件とは、①サプライチェーン構造が変化したこと、②メーカーと小売業者の結節点に位置する卸売業者の担うべき機能再編の必要性が高まったこと、③情報通信技術の進展によって卸売業者が商流・物流・情報流に関して効率的かつ効果的なマッチングを行えるようになったこと、である。

サプライチェーン構造の変化については、小売業態化、メーカーの流通政策・取引制度の変化が挙げられた。小売業態化については、中小規模の業種別小売業者を中心とするものから、スーパーチェーンに代表される業態化した中堅・大型小売業者を中心とするものへと大きく変化したことである。そして、この小売業態化と併せて、メーカーの流通政策・取引制度が変化していくことになった。すなわち、業種別構造を特徴づけていた特約店制度と建値制の崩壊である。このようなサプライチェーン構造の変化は、メーカーと小売業者の結節点に位置する卸売業者にとって、自らが果たすべき卸機能の再編をメーカー・小売業者双方から求められることになったのである。

このようなサプライチェーン構造の変化を背景に、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるメーカー・小売業者双方へのコーディネート機能の発揮の重要性が強調され、その具体的な機能としては、メーカーサポート関連の機能とリテールサポート関連の機能、マーチャンダイジング機能、ロジスティクス機能などであった。ここで重要なことは、卸売業者がネットワーク・オーガナイザーとなって、メーカー・小売業者双方との協働によるサプライチェーン構築への挑戦が要請されることであった。

そして、情報通信技術の進展とそれに対応した卸売業者による情報機能強化策が、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの展開を促進させることになる。その具体的な強化すべき情報機能として、財務、会計、人事、販売、仕入、在庫管理といった基幹システムを強化させる効率化型情報機能、垂直的連携や水平的連携を促進させるネットワーク化型情報機能、そして卸売業者が担うべき機能を高度化させる差別化型情報機能を提示した。これらの情報機能が相互に補完されることによって、卸売業者は商流・物流・情報流に関して効率的かつ効果的なマッチングを行えるようになり、その結果、ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン全体最適化のためのコーディネーションが可能となるのである。

(Endnotes)

- 1 詳しくは、田村 [2001] 5-12頁を参照されたい。
- 2 詳しくは、鈴木 [1993] 16頁、田村 [2001] 17-21頁を参照されたい。流通機能の系譜については、岡本 [2008] 第1章を参照されたい。
- 3 詳しくは、江尻 [1990] 130-131頁、田村 [2001] 87-89頁を参照されたい。取引総数最小化の原理については、Hall [1948] を参照されたい。
- 4 これは、流通機能の機関代替性に関する問題である。詳しくは、矢作 [1996] 147-148頁、田村 [2001] 23-24頁を参照されたい。
- 5 売買集中の原理については、石原 [2000] 105-112頁、大阪市立大学商学部編 [2002] 85-90頁を参照されたい。
- 6 ここでの情報通信技術の進展は、消費財流通における卸売業者の企業内と取引企業間のコンピューター情報ネットワークの形成と活用の進展を意味するものである。情報化と流通については、秋山 [2003]、佐藤 [2007] を参照されたい。
- 7 例えば、メーカーと卸売業者間の業界VAN、卸売業者と小売業者間の地域流通VANなどがある。
- 8 詳しくは、根本 [2004] 第9章を参照されたい。
- 9 このような特約店制・建値制・リベート制といった伝統的なメーカーによる取引制度は、それぞれが相互補完的な構造をなしていたといえる。しかし近年において、このような相互補完的構造が動揺をきたしている。その要因となっているのが、特約店制については、①チェーン小売の商圏の拡大、②有力特約卸の商圏の拡大、③特約卸間競争の激化、建値制については、①小売段階における価格競争の激化、②特約卸間競争の激化、③建値と実売価格との乖離の拡大、リベート制については、①リベートに対する限界的效果の低下、②リベートの小売企業にとっての既得権化、③製品多様化・多品目化による管理コストの上昇、などである。詳しくは、渡辺 [1997] 第4章、根本 [2004] 第1-3章を参照されたい。
- 10 Dekker and Goor [2000] は、サプライチェーン・マネジメントに対するABC(活動基準原価計算: Activity Based Costing)の適用事例を考察している。それによると、あるサプライチェーンは、メーカーが小売業者への納品の頻度を高めることによって、サプライチェーン全体のコスト削減に成功した。この改善を講ずるにあたり、そのサプライチェーンは、ABCを実施した。そのABC分析から、メーカーから小売業者への納品の頻度を高めるならば、メーカーにおける在庫コストおよび配送コストは増加するものの、逆に小売業者における在庫コストは激減し、その結果として、サプライチェーン全体のコストは減少することが明らかになった。
- 11 卸売業者の戦略課題については、石原・石井編 [1996] 184-199頁、渡辺 [1997] 第7-8章を参照されたい。
- 12 詳しくは、日本食糧新聞社編 [2006] 110-118頁を参照されたい。
- 13 詳しくは、日本食糧新聞社編 [2006] 第1-2章を参照されたい。
- 14 同様にRosenbloom [1991] pp. 45-52においても、卸機能について、メーカーからの期待と小売業者からの期待という視点から言及されている。
- 15 例えば、三村 [1992] 190-212頁では、ロジスティクス機能のみならず、卸売業者によるマーケティング能力を強化することを主張している。
- 16 ブローカーについては、日本食糧新聞社編 [2006] 126-155頁、関口・三上・寺嶋 [2008] 56-63頁を参照されたい。
- 17 詳しくは、白井・加藤・寺嶋 [2001]、富士通ロジスティクスソリューションチーム編 [2005]、日本食糧新聞社編 [2006] 第8章、関口・三上・寺嶋 [2008] 第5章を参照されたい。
- 18 詳しくは、田島 [2004]、日本食糧新聞社編 [2006] 第7章、流通経済研究所編 [2008] を参照されたい。
- 19 関口・三上・寺嶋 [2008] 第6章を参照されたい。
- 20 詳しくは、二神 [1999]、日本食糧新聞社編 [2006] 126-155頁を参照されたい。
- 21 詳しくは、白井・加藤・寺嶋 [2001]、富士通ロジスティクスソリューションチーム編 [2005]、

## ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの展開

- 日本食糧新聞社編 [2006] 第8章、関口・三上・寺嶋 [2008] 第5章を参照されたい。
- 22 詳しくは、田島 [2004]、日本食糧新聞社 [2006] 第9章、関口・三上・寺嶋 [2008] 第4章、流通経済研究所編 [2008] を参照されたい。
- 23 詳しくは、関口・三上・寺嶋 [2008] 第6章を参照されたい。
- 24 詳しくは、箸本 [2001]、宮下・箸本編 [2002]、秋山 [2003]、野村総合研究所 [2006] 70-82頁、佐藤 [2007]、住谷編 [2008] 第9章を参照されたい。
- 25 詳しくは、波形 [2007]、岡本 [2008] を参照されたい。
- 26 詳しくは、玉生 [1998、2006] を参照されたい。

### 参考文献

- 秋山哲男 [2003] 『実践 流通情報システム』中央経済社。
- 石原武政 [2000] 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原武政・石井淳蔵編 [1996] 『製販統合：変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚 [2001] 『卸売業のロジスティクス戦略：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 [1990] 『流通論』中央経済社。
- 大阪市立大学商学部編 [2002] 『ビジネス・エッセンシャルズ⑤流通』有斐閣。
- 岡本哲弥 [2008] 『情報化時代の流通機能論』晃洋書房。
- 玄野博行 [2007] 「情報化と企業間取引関係：二者間関係からネットワークの視点へ」西村順二・石垣智徳編『マーケティングの革新的展開』同文館出版、pp. 131-161。
- 玄野博行 [2009] 『食品業界におけるサプライチェーン・マネジメントの展開に関する研究：ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者』甲南大学大学院社会科学研究所科博士後期課程学位論文。
- 玄野博行 [2011] 「サプライチェーンにおける取引制度に関する分析視点」『国際研究論叢』第25巻第1号。
- 玄野博行 [2012] 「サプライチェーン・マネジメントに関する分析枠組みの提示」『国際研究論叢』第25巻第2号。
- 佐藤誠 [2007] 『基礎から学ぶ流通情報システム』中央経済社。
- 鈴木安昭 [1993] 『新・流通と商業』有斐閣。
- 住谷宏編 [2008] 『流通論の基礎』中央経済社。
- 関口壽一・三上慎太郎・寺嶋正尚 [2008] 『卸売が先進企業になる法』日刊工業新聞社。
- 田島義博 [2004] 『マーチャングアイジングの知識 第2版』日本経済新聞出版社。
- 玉生弘昌 [1998] 『流通ネットワーク21世紀のミッション：業界VAN「プラネット」成功事例からの提言』ビジネス社。
- 玉生弘昌 [2006] 『プラネット式IT起業（ベンチャー）で成功する法：業界「標準化」で高収益を続ける驚異のしくみ』東洋経済新報社。
- 田村正紀 [2001] 『流通原理』千倉書房。
- 波形克彦 [2007] 『いま卸売業が生き残るための課題：ITホールセラーへの革新』同友館。
- 二神康郎 [1999] 「欧米の卸売業の動向：単独小売業との結集で生き残りをかける」『流通とシステム』No. 102、pp. 11-18。
- 日本食糧新聞社編 [2006] 『進化する日本の食品卸売産業』日本食糧新聞社。
- 根本重之 [2004] 『新取引制度の構築：流通と営業の革新』白桃書房。
- 野村総合研究所 [2006] 『2010年の流通：水平統合の加速と垂直統合の時代』東洋経済新報社。
- 箸本健二 [2001] 『日本の流通システムと情報化：流通空間の構造変容』古今書院。
- 富士通ロジスティクスソリューションチーム編 [2005] 『中間流通は誰が担うか：小売業・卸売業・メーカー・運輸倉庫業：18社の先進事例』白桃書房。
- 三村優美子 [1992] 『現代日本の流通システム』有斐閣。
- 宮下淳・箸本健二編 [2002] 『流通ビジネスモデル：経営革新と情報システム』中央経済社。

国際研究論叢

- 矢作敏行 [1996] 『現代流通：理論とケースで学ぶ』 有斐閣アルマ。
- 流通経済研究所編 [2008] 『インスタ・マーチャンドライジング：製配販コラボレーションによる売場作り』 日本経済新聞出版社。
- 渡辺達朗 [1997] 『流通チャネル関係の動態分析』 千倉書房。
- Dekker, H. C., and Goor, A. R. V. [2000] "Supply Chain Management and Management Accounting: A Case Study of Activity-Based Costing." *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 3, No. 1, pp. 41-52.
- Hall, M. [1948] *Distributive Trading: An Economic Analysis*, Hutchinson's University Library. (片岡一郎訳 『商業の経済理論』 東洋経済新報社、1957年)
- Rosenbloom, B. [1991] *Marketing Channels: A Management Views*, 4th ed., The Dryden Press.