

流通システムと情報コスト

玄野博行*

Distribution Systems and Information Cost

Hiroyuki Genno*

キーワード

流通システム、情報コスト、取引コスト、戦略、構造、プロセス、
市場形成型企業、ネットワーク・オーガナイザー

Key words

distribution system, information cost, transaction cost, strategy, structure,
process, market-making firm, network organizer

本稿の目的は、Casson [1997、1999、2003] による情報コストアプローチから得られる流通システムに関する洞察について考察することである。情報コストは取引コストと似て非なるものである。取引コストはそのほとんどが情報コストとして捉えることができるが、その逆はあてはまらない。情報コストは取引コストより一般的な概念であり、そのことは、取引コストではない情報コストが多数存在することを意味している。たとえば、投資の評価、戦略の計画、新しい生産地の探索、市場調査、競争動向の調査などから発生する情報コストは取引コストではない。それにもかかわらず、これらのコストを最小化しようとするれば、流通システムにおけるさまざまな経済主体は重要な影響を被るのである。

情報コストアプローチは、流通システムにおけるさまざまな経済主体間のコーディネーション問題の本質を捉える理論的ツールである。そのコーディネーションプロセスでは、分業によって機能的に専門化された経済主体が生まれ、そこから個別の利益だけではなくシステム全体の利益が生じる。流通システムは、システム全体の利益を達成するために、さまざまな経済主体間でコーディネートされるシステムなのである¹。

このようなコーディネーションは情報を集約的に利用する。さまざまな種類の情報をさまざまな情報源から集めなければならない。意思決定のために多種多様な情報を組み合わせなくてはならない。流通システムでは各経済主体がさまざまなタイプの情報の収集や処理に特化する。情報は流通システムにおけるコミュニケーションチャンネルに沿って流れており、このコミュニケーションチャンネルは流通システムにおける構造とプロセスによって

*げんの ひろゆき：大阪国際大学人間科学部准教授〈2014.9.26受理〉

決まる。ある経済主体が集めた情報は環境の変化を追跡することだけではなく、変化そのものの法則を学習するためにも利用できる。この場合、流通システムにおける構造とプロセスの革新的展開は、そこにおける各経済主体が外的変化にどのように対応するか、また自社を取り巻く環境全体を捉えるうえで生じるその経済主体自身の内的変化、さらに経済主体自身が採用する戦略によって決まるのである²。

こうした観点で流通システムを説明するほうが、取引コストアプローチだけで説明するよりも納得がいくであろう。取引コストアプローチは、何よりもまず流通システムのインターフェース、すなわち市場と組織の境界面を説明することに焦点を当てている。取引コストアプローチを用いれば、流通システムのインターフェースを非常にうまく説明できる³。しかし、流通システムのインターフェースの内部にあるものは、取引コストアプローチの対象外であるから、うまく説明できない。

流通システムにおける構造とプロセスを説明するためには、ある経済主体が何から手始めに行動するかを明らかにしなければならない。例えば、経済主体はまず生産要素を集め始める。それらの要素を経済主体は販売するための財やサービスを生み出すために結合する。財を販売するために、経済主体は顧客と接触して、顧客の信頼を勝ち取る必要がある。こうしたマーケティング活動は、情報を集中的に利用する。同様に、生産要素の調達にも集中的な情報の流れを必要とする。流通システムの構造とプロセスを理解するためには、さまざまな市場を流れる情報フローをリンクすることの重要性を正しく評価しなければならない。マーケティング活動は流通システム全体の業績が最適になるように、さまざまな経済活動がコーディネートされなければならない。情報フローを構築することによってさまざまな経済活動のコーディネーションの効率化を図ることが、流通システムにおける構造とプロセスを決定する重要な要因なのである。

以上のようなことを踏まえて、以下では次のようなことについて検討する⁴。まず、情報コストと取引コストの関係を考察する。取引コストアプローチでは、機会主義が強調されすぎてきたことが論じられる。その結果、導入してもあまり意味のない問題にまで、機会主義が導入されてきた。これはとくに流通システムにおける構造の説明にあてはまるものである。次に、情報コストアプローチの理論を体系的に展開したうえで、最終的な議論を述べる。

Casson [1997、1999、2003] は、「情報コスト」と「取引コスト」が異なるものであるとして区別している。この区別を強調する必要が生じたのは、これまでの文献のなかで「取引コスト」という用語の使い方が曖昧であったからである。取引開始に伴う、ありとあらゆるコストを「取引コスト」と解釈するのは当然のことのように思われるかもしれない。売買する製品を特定するコストは取引コストであろうし、売り手と買い手が名前や住所を交換するコストもそうであり、それによって製品が安全に配達され、確実にその支払いがなされることになる。これは、非常に一般的な取引コストの概念で（どんな取引にも何らかの形で関係するコストという概念であり）、North [1991] が用いたものである。それは日常の会話で使われている概念でもある。

しかしながら、Williamson [1975、1985] によれば、機会主義が取引コストの重要な要素である。機会主義がなければ、取引コストは常に低く、おそらくゼロになると考えられている。これはNorthの取引コストとは根本的に異なる見方である。しかしWilliamsonやNorthの著作を引用している論者が必ずしもその違いを認識しているわけではないし、この概念の違いが原因で、自分が混乱していることに気づかないまま、二つの異なる取引コスト概念の間を右往左往していることが多い。

この問題は深刻である。取引に関係するコストのなかには、機会主義の有無とはまったく関係なく生じるものがあるからである。機会主義は必ずしもあらゆるケースに関連して生じない。買い手が望む製品のタイプについて売り手を誤解させても、必ずしも買い手の得にはならない。嘘をついた結果、買い手はまったく異なる製品を提供されるかもしれない。不誠実であれば、買い手が売り手にアプローチしても、それは買い手自身の時間の無駄になる。同様に、たとえばクレジットカードなどは支払い手段として認められないと売り手が言ったとしても、売り手は売上を失ってしまう可能性があるから、通常は売り手の得にはならない。住所の交換に関しても、買い手が間違っただけを教えて、売り手が製品を別の人間に届けてしまうことになれば、買い手はなんの得にもならない。このような製品を特定したり、住所を交換したりするコストは間違いなく情報コストである。どちらの場合も時間という資源、そしておそらく金銭がコミュニケーションと関係しているからである。しかし、Williamsonの意味でいえば、これらは必ずしも取引コストであるとはいえない。常に機会主義が含まれているとは限らないからである。機会主義を伴っているときもあるだろう（たとえば、客が盗難クレジットカードを使ってあるものを買って帰ろうとしているときに、本当の住所を隠していること）が、しかしこのようなケースは例外であることが多い。

他にも、通常は取引コストを意味しない重要な情報コストが存在する。たとえば、市場調査のコストは本当のところ、取引コストではない。このコストはいかなる特定の取引にもリンクされていないからである。取引にリンクしているというのなら、市場調査コストは調査結果に応じて開発される製品のあらゆる取引とリンクしている。しかし、もし取引コストの概念がこの種のコストをすべて含むところまで拡張されるのなら、企業本社全体の間接費のような、その他の種類のコストまで取引コストに含めなければならない。この用語上の問題に対処するには、明らかに取引コストではない多くの情報コストが存在することを認識すればよい、ということである。

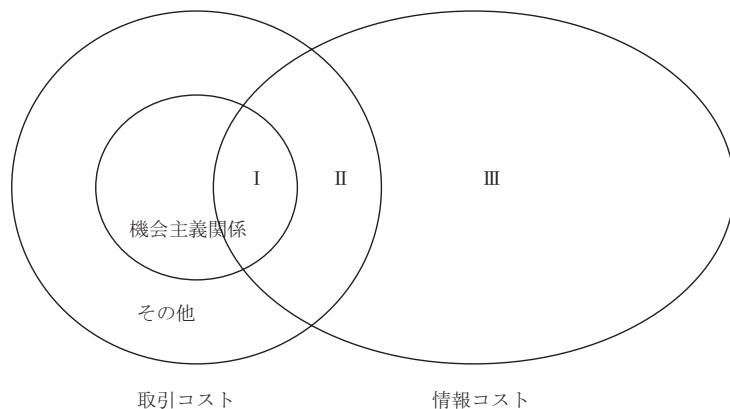
しかし、両極端に走ってはいけなく、情報コストと取引コストの間にある関係を全部否定してもいけない。すべての情報コストは取引コストではない一方で、取引コストのなかには情報コストであるものが多い。とくに機会主義から直接生じる取引コストは情報コストである。情報は機会主義の脅威を和らげる手段として収集されることが多いからである。取引における機会主義とは、他の関係者から得た情報のなかには偽情報もあるということの意味する。たとえば、「これ以上支払う余裕はない」とか「小切手は送ったよ」などというのは虚偽の主張かもしれないし、「手に入る限りでは最高の品質を提供します。配達は翌日」というのはただの口約束かもしれない。ある情報に虚偽の可能性がある場合、

通常は別の情報を集めるものである。これはチェックすることが目的である。しかし、制裁を受けることがある取引当事者は、自分の情報がチェックされる可能性がある分かっているならば、本当のことを話すであろうと期待できる。この場合、重要なのはチェックそのものよりもチェックされるということが脅威になるということである。取引当事者自身をチェックすることも可能である。取引当事者がどんなインセンティブのもとに置かれているかを見出すのが目的である。ここで関係してくるのが評判である。正直だと評判の取引当事者が嘘を見破られたら、失うものが大きい。情報がどのような形態をとるにしろ、重要なのは、ある情報をチェックするのに生じる取引コストは別の情報にも使われるということである。こうして、機会主義から生じる取引コストの多くは情報コストでもある。

しかし、機会主義から生じるコストのすべてが情報コストではない。たとえば、契約不履行者に支払いを強制するとか、サプライヤーに欠陥品を取り替えるよう説得することなどに伴うコストには、物理的な資源を費やすかもしれない。このように、取引コストの多くは情報コストである一方で、そうではないものもある。

Casson [1999] によると、情報コストと取引コストの関係は図1のように要約されている。図の左側には二つの同心円があり、図の右側にはこの二つの円と交差する楕円がある。二つの同心円のうち、外側の円はあらゆる取引コスト（一つ一つの取引に伴うあらゆるコストという日常的な意味の取引コスト）を表す。内側の円は機会主義から生じる取引コストを意味する。二つの同心円の間にある環の部分、つまり二つの円周によって形成された環は機会主義が原因ではない取引コストを表す。

図1 取引コストと情報コスト



(出所) Casson [1999] p.86より修正

2つの円と楕円が交差するところで、以下のような3つのタイプの情報コストを区別することができる。

- ① タイプIの情報コストは内側の円と楕円が交差するところにある。このタイプは機

会主義に関係する取引コストを内容とする情報コストである。たとえば、取引相手に影響を与えるインセンティブをチェックするコストなどが挙げられる。

- ② タイプⅡの情報コストは楕円と環が交差する部分が指す情報コストである。このタイプのコストは広義には取引に関係するコストであるが、機会主義とは関係ない。製品を特定したり住所を交換したりするコストなどがよい例である。
- ③ タイプⅢの情報コストは楕円の残りの範囲に対応するコストである。このタイプの情報コストは特定の取引とは関係なく、大きな取引の集合体からのみ生じる。その限りでは、企業が行うすべての取引から生じるコストである。すなわち、このタイプのコストは基本的にビジネス上必要な残りの間接費であって、たとえば、市場環境において自社への新たな競争的脅威をモニターするコストなどが含まれる。

Williamson [1975、1985] による取引コストアプローチの焦点は、タイプⅠの情報コストにあるが⁵、これとは対照的に、情報コストアプローチではタイプⅡとタイプⅢの情報コストに焦点を絞っている。タイプⅡとタイプⅢの情報コストは、流通システムにおける最終製品のマーケティングと生産要素の調達において、とくに重要となる概念である。流通システムにおける各経済主体にとって、これらのコストがいかに重要かを評価するためには、最終製品のマーケティングと生産要素の調達において生じる問題が、取引コストアプローチの中心問題とは大いに異なるということを認識することが大切である。その理由は、取引コストアプローチが、主に生産部門間に流れる中間財と関係しているのに対し、情報コストアプローチは、最終製品のマーケティングと生産要素の調達、すなわち企業と消費者間に流れる資源と関係があるからである。マーケティング活動と調達活動では、企業は消費者と直接的にも間接的にもコンタクトをとるが、中間財市場ではそのようなことはない。

この違いは大きな意味をもつ。なぜかといえば、市場の組織化が必要な場合、通常この責任を負うのは企業であるからである。企業は製品市場で情報コストを減らすという重要な役割を果たす。消費者は企業と同じような規模で取引を組織化することには関与しない。企業は消費者よりもずっと大きな経済単位であり、ある特定のタイプの製品を売ることに特化することが多い。典型的な消費者というものは、多種多様な製品を少量ずつ消費するものであり、他方企業というものは、一般的に一、二種の製品をはるかに大規模に販売している。このことは、典型的な企業というものは、典型的な消費者よりもずっと規則的に、決まった製品を扱っているということを意味している。

企業は、ある特定のタイプの製品を扱うよう特化しているので、専門的な設備投資を行うことができる。さらに、企業は情報コストを削減する特殊な手法を開発することができる。そこで企業は、顧客にとって便利な小売店舗を営業する。その店で製品を陳列し、顧客へのアドバイスやアフター・サービスを提供する。こうした顧客サポートにより、顧客は品質や価格にもとづき製品仕様を評価する。企業はまた、製品を広告宣伝し、自社の小売店を大都市などの便利な中心地に配置する。その店で、消費者は価格が妥当だと確信することができる。企業側はまた、消費者が価格について交渉できるようなゲームのルール

を設定する。低価値製品には交渉の余地はなく、「嫌なら買わなくていい」という考えにもとづいて価格が設定されている。他方、高価値製品は、ある範囲内で値引き交渉が可能である。とくに不景気だったり、大量取引であったりする場合はそうである。

結果的に企業は、製品市場が機能するうえで必要な情報処理活動をまともに引き受けて立つことになる。企業は生産コストと小売価格の間にマージンを設け、情報処理コストを回収する。企業が効率的なマーケティング方法をとればとるほど、一定水準のサービスを顧客に提供するための情報コストは下がり、企業の収益は一段とあがる。

企業は、生産要素の調達で生じる情報処理コストも負担する。しかし、消費者に代わり企業に集中するコストは、要素市場の場合よりも幾分少ない。企業は、製品に比べて投入物に関しては、それほど狭い領域に特化しているわけではない。企業はさまざまなタイプの労働者を雇っており、各人はそれぞれ異なるスキルをもっている。しかし、企業が生産するのは比較的限られた範囲の製品だけである。企業は多数の顧客に製品を売るが、何十人か何百人かの人間しか雇っていない。消費者が最終製品の市場において企業と分かち合う取引コストよりも、労働者が労働市場において企業と分かち合う取引コストのほうがずっと大きい。労働者は、自分にふさわしい仕事を探すときには、自分たちの消費財の供給源を探すとき以上に努力しなければならない。それにもかかわらず、欠員募集広告や賃金相場の引き合いで、企業側がイニシアチブをとることに価値があると考えている企業がほとんどである。その一方で、多くの企業は従業員の採用や研修に関して、ルーチンとなる手続きを工夫している。同じような考え方が、土地や資本など、他の投入要素の調達においてもあてはまる。一般に、企業というものは自分たちの投入要素の供給を確保するために、その要素の所有者に先手を打って近づく。そしてまた、自社が調達する投入物に関する情報をスムーズかつスピーディに処理する方法にも投資する。ただし、その投資には限度がある。

したがって、流通システムを突き動かしているものは、マーケティングに関する情報処理と、調達に関する情報処理への需要である。マーケティングと調達の両者の意思決定は結びついている。企業の要素投入需要は、製品需要からくるものである。逆にいえば、投入要素の入手が制約されれば、企業の製品供給も制約されるということである。だから、流通システムにおける構造とプロセスは二種類の情報処理を統合する必要性によって決まってくる。

しかしこの点において、重要な活動が描かれていないことに気づくであろう。その重要な活動とは、すなわち製品の生産である。これを無視することは尋常ではないが、最初と思うほど重大なことではない。流通システムに対する情報コストアプローチの利点の一つは、生産組織をあまり前面に出さないことである。生産組織は比較的下位に置かれる場合もある。

なぜこうするかを理解するには、次のことを認識することが重要である。すなわち、通常の企業理論では、企業組織に関して、生産がもつ経済的意味を誇張しすぎる傾向があるということである。情報コストアプローチはこのような偏向を正すのに役立つ。一般に企業というと、メーカーを想定する。企業理論では、労働力と他の投入要素を物理的に交換

して最終製品にすること、つまり企業の生産活動に焦点を絞ることが慣例となっている。このアプローチは現在の「情報化時代」に適合しているかといえば非常に疑わしい。実際、企業＝メーカーと最初に仮定してしまうのはよくない。常にモノではなくサービスを提供している企業が存在している。さらに重要なことに、ブローカーや銀行など、物理的な意味での変換を伴わずに、財や支払いを取り扱ってきた企業が多く存在している。歴史的にみても、もっとも繁栄した企業というのは、商人やブローカーが所有し、運営した企業であり、彼らが何をしてきたかといえば、せいぜい取引するものの貯蔵と輸送に過ぎない。つまり貯蔵によって時間を変え、輸送によって場所を変えるが、しかし生産によってモノを物理的に変換させたのではない。

それにもかかわらず、企業に対してバランスのとれた見解を展開するには、生産組織に注意を向けることも重要である。生産工程を効率化するとすると、さらに情報処理に対する需要が増える。生産工程のなかで在庫の過剰や不足を避けるために、財のフローを常にモニターしなければならない。機械も予防的なメンテナンス・プログラムによってモニターされなければならないし、労働力も人的エラーをコントロールするために監督されなければならない。こうした生産情報需要を上記のマーケティング活動や調達活動から生じるその他の需要に加えなければならない。

こうした情報に対する需要源のなかで、通常もっとも強烈なのはマーケティングに対するものである。マーケティング戦略は企業が成功するのに非常に重要なものだと考えられているからである。マーケティングに求められる情報の多くは上記のタイプⅡの情報にあてはまる。これには、顧客と接触すること、製品仕様を広告すること、どの小売店がその製品を取り扱っているかを顧客に知らせること、小売店がどこにあるかということなどが含まれる。こうした情報においては、機会主義の重大なリスクにさらされる情報は一つもない。この種の活動において嘘をつくことは通常自滅を招く。流通システムにおいて成功するために大切なことは、情報を効率的に処理することであり、他から得られた情報の信憑性をチェックするために、さらには機会主義を抑制するために、多大なコストを投資することではない。

ところで、機会主義と結びついているタイプⅠのコストは、中間財のフローに関して非常に重要である。中間財は通常多段階の生産工程から生じる。取引コストアプローチによれば、ある生産段階で生まれた中間財は、通常の市場取引によって独立した企業に販売されるか、同じ企業内部の別の部門に移されるかのどちらかである。前者の外部市場にもとづく取引と、後者の内部市場にもとづく取引との違いは、取引上の不正行為に対するインセンティブにある。ここにタイプⅠの情報コストが登場する場がある。

しかし、タイプⅠの情報コストだけが、この場合に関係する取引コストではない。タイプⅡの情報コストも同様に関係する。中間財市場の内部化は、隣接する生産段階間での情報フローを組織化するうえで、幅広い選択肢を提供するからである。中間財市場を内部化した企業、すなわち統合企業というものは、隣接する生産段階の製品のフローを調整するうえで、完全に集権化した方法をとる。他方、外部市場によって結びついた二つの企業は、

このような集権化した方法はとれない。しかし統合企業は、自身が望まなければ集権化した方法を用いる必要はない。しかし望めば分権的手段を用いるという選択肢もある。たとえば、上流部門の工場マネジャーと下流部門の工場マネジャーに指示して企業内部の移転価格を交渉させ、それを両工場の生産に関する意思決定の調整の手段とすることができる。それゆえに、内部化のメリットの一つは、企業が望めば生産の上流部門と下流部門を調整するための集権的なコントロールの手段を用いるという一つの選択肢を提供することである。集権化の程度によって、企業が生み出すタイプⅡのコストが変わる。このようにして、タイプⅠのコストだけでなく、タイプⅡのコストも、中間財市場の内部化に影響を与えるのである。

中間財市場の内部化を議論する際に、タイプⅠのコストに焦点を絞る大きな理由は、企業内部でもっとも重要な中間財が知識であるということだからである。取引コストアプローチにおける議論においては、適切な特許保護がない場合、技術の財産権を守る最良の方法は企業内部で技術を利用することとされている。なぜかという、内部市場を利用すれば専有知識を公開せずに保護するのに役立つからである。しかしここでも、タイプⅠの情報コストで話は終わらない。タイプⅢのコストが重要になる可能性も存在する。企業の研究開発がもたらす技術進歩というのは一般的な科学知識の投入量によって決まる。革新的な企業は、効率的に最新のアカデミックな研究結果を獲得しなければならない。しかし企業は、この一般的な科学知識をどの取引に利用するのか、簡単に特定することはできない。同様のことが長期的な市場トレンドに関する一般的な知識にもあてはまる。この知識は企業の投資方針と密接な関係がある。企業にとって大きな問題はこの種の情報をもっている人々へのアクセスを獲得することであり、企業がこれと想った人間に騙されることではない。それゆえに企業は、いかに効率よくタイプⅢの情報コストを取り扱うかという問題に直面する。

以上のような点を考えると、企業理論は近年多くの歪曲から誤解を受けていることがはっきりする。

- ① 第一に、従来のように生産に力点を置くと、実際に企業が直面する組織的な問題の中心にあるのはマーケティング組織や、マーケティングとその他の活動（生産、要素調達、研究開発など）の統合であるのに、研究者は生産組織こそが問題の中心だと考えてきた。
- ② 第二に、取引コストに関して混乱がみられる。これは取引コストと情報コストの重要な違いを覆い隠している。タイプⅠの情報コストとタイプⅡの情報コストを比較してどちらが重要であるかについて、最終製品市場と中間財市場との違いがあるという認識が欠けていた。タイプⅡの情報コストは最終製品市場で重要な要因であり、タイプⅠの情報コストは中間財市場で、それもとくに知識に関する中間財市場で重要なのである。

流通システムにおいてタイプⅡとタイプⅢの情報コストの重要性を強調するためには、ある特殊なタイプの企業に焦点を絞るのがよい。その企業とは、Casson [1997、1999、

2003]によると、市場形成型（market-making）企業である⁶。

市場形成型企業の本質は、さまざまな取引ネットワークのリンクを確立することであり、これは市場形成型企業なしには存在し得ない。市場形成型企業は起業家スキルと評判を利用して、さまざまな取引ネットワークに存在する要素サプライヤーと最終消費者を調整する。市場形成型企業による調整がなければ、こうしたサプライヤーと消費者のリンクはありえない。市場形成型企業は需給状況の変化を知り、ある種の製品について新しい市場を組織化する機会を創造するのである。

市場形成型企業のもっとも純粋な形というのは、ある製品を買って、それを再び売ることである。その製品に手を加えることもあるが、これは製品の性質次第である。市場形成型企業自身が製品を製造するか、他者と契約して下請生産に出すかは、品質の確保と供給の安定性が必要なことから生じる内部化の問題である。市場形成型企業はもちろん通常の生産に従事しているが、カギとなる重要な活動は市場を創造することである。すなわち、生産に携わる多くの企業は、使っている技術や中間財フローの調整によるのではなく、自社製品の市場を創造する能力によって、戦略的に動いているといっても過言ではないであろう。

市場形成型企業概念は、Schumpeter[1934]の見解と合致している。彼の見解によれば、イノベーションとは、単に技術的なものばかりでなく、新製品を生み出したたり、新しい輸出市場を開拓したり、新しい供給源を開発したりすることなどを含むという。このようなイノベーションという考え方は、分析上、所有優位や競争優位の構成要素であるマーケティング・スキルという考えにまで深められるものである。

市場形成型企業のとくによい例としては、1990年代半ば以降のパソコン(PC)産業がある。大成功を収めたPCサプライヤーのなかには、重要な部品をすべて外部から購入し、自分たちは製品を組み立てて在庫しておく程度のことしかしないものもいる。ほぼ完全に組み立てられた製品にマークを付けて、目的の市場に合わせて事前に搭載するソフトウェアや現地向けの言語による操作マニュアルを付け加えるだけ、というケースも若干みられる。安定した企業の重要な競争優位の一つにブランドがあり、それは部品の品質とアフター・サービスを保証する。しかし、比較的参入しやすいということは、ブランドだけでは不十分だということである。本当に重要な要因とは、流通システムを効果的かつ効率的にデザインし、マネジメントすることである⁷。

PCの流通は情報集約的活動である。電話による販売部門は大量のクレジットカードによる販売を取り扱うが、それは即座に特定仕様の製品の発注に変わる。在庫は低く抑えなければならぬ。高い利子が課せられるばかりでなく、技術の陳腐化というリスクが常につきまとうからである。上記で示したようなPCサプライヤーは、いわゆる流通システムにおける市場形成型（market-making）企業のよい例であろう。こうした企業は、流通システムにおける様々な経済主体とよい関係を展開する限り、「ネットワーク・オーガナイザー」とも称されよう⁸。こうした企業から空洞化しているのは生産だけ、という点が重要である。企業を生産中心の見方からすれば、ここにパラドックスが生じる。しかし、マーケティング中心の観点からすれば、何のパラドックスもない。こうした企業は、並外れて純粋な市

場形成型企業の形態をしているのである。超ハイテク産業においても、こうした企業が実際に主要な技術要件を外部調達しているということは、こうした企業の成功にとって重要なのは技術ではないということである。研究開発を行っている企業ですら、PC市場とは関係のない分野に特化する傾向がある。そうした企業は、大量配送というロジスティクス上の必須事項を認識し、流通システムが求める情報処理ニーズによくマッチした組織デザインの手続きをもっていたから成功したのである。

企業の意思決定は不確実性のもとで行われるのがほとんどである。不確実性は情報不足が原因で存在する。もし情報が不足していなければ、意思決定が必要なたびに、ありとあらゆる情報を集め、吸収して不確実性をなくすることができるであろう。不確実性が存在するのは当然だとしても、たいていの状況では必要な情報は原則的に入手可能である。ただし、非常に高いコストをかける場合のみ、入手可能である。たとえば、もしあるPCサプライヤーが新型モデルを買いそうな人すべてに、コストを無視してインタビューし、皆の好みを記録できれば、サプライヤーはその人々の要求に見合う最良の仕様を正確に知ることができる。

どんな商品であっても、それがどの程度不足しているのかを測るのがコストである。この点では、情報も他の商品と同様である。情報不足は情報コストで測る。情報コストはいくつかの要素から構成されている。それを分けると、次のようになる。

- ・ 企業の環境を直接評価する際に生じる観察コスト。
- ・ ある立地と別の立地の間で、そしてある人間と別の人間との間で情報を伝達するコミュニケーションコスト。
- ・ 将来の機会に備え、情報を蓄えておく記憶コスト。
- ・ 情報を蓄え、それをまた取り出す保管・検索コスト。
- ・ 計算コスト。このコストは、ある意思決定に到達するため、そして情報の蓄積と共有を容易にするために、論理的あるいは数学的操作を用いて情報を処理する際に生じるコストである。

たとえば、流通システムにおけるPCサプライヤーの場合について再度考えてみよう。競争相手の出した価格に注目し、新型モデルが売り出され、既存モデルが陳腐化するにつれ、価格が時間とともにどう変化するかを知るうえで、観察コストが生じる。顧客の注文を受け、この注文をPCの組立工場に出す際に、コミュニケーションコストが生じる。PCを販売した顧客の詳細をデータベースに蓄積するには、記憶コストが生じる。蓄積したデータは、カスタマー・サポート担当者がアドバイスする際や、エンジニアが保証期間中の修理を行う際に利用される。配達記録をデータベースに入力したり、アフター・サービスを提供する際にデータベースにアクセスしたりするとき、保管・検索コストが生じる。データベースに蓄積されている情報を集計し、それを将来の投資に関する意思決定の指針となる需要予測に使うときには、計算コストが生じる。これらのコストがいわゆる流通システムにおける経済活動のコーディネーションコストなのであり、本稿において強調してきた情報コストの内実なのである。

以上の議論をまとめると、最初に情報コストを三つのタイプに区分した。その際、流通システムにおける企業行動を説明するうえで、従来はタイプⅠの情報コスト（つまり機会主義に関連した取引コスト）が強調され過ぎてきたことを論じてきた。タイプⅠのコストは、主に市場と組織の境界面を説明することと関係している。流通システムがどのような戦略をもとに組織化されているか、言い換えれば、企業内・企業間のさまざまな経済活動（構造とプロセス）がどのように調整されているかを説明するうえでは、あまり役に立たない。この説明に適切なのが、タイプⅡの情報コストとタイプⅢの情報コストである。これらは正しいと信じられている情報を取り扱うコストである。その情報は測定誤差によって、完全に正確ではないかもしれない。そして観察を担当する責任者らが無能であるために誤差がさらに大きくなるかもしれない。しかしインセンティブを変えたとしても、情報の質が大きく改善されることはない。関係者には嘘をつく特別な理由がないからである。

流通システムにおける構造とプロセスは、企業の諸活動を最小の情報コストで調整する必要があるということから決まるものである。これは、タイプⅡとタイプⅢの情報を収集し、伝達し、保管し、処理するコスト全体を最小にすることである。これこそが、流通システムのデザインとマネジメントにおいて本質的に重要なことであり、それを担っているのが市場形成型企業としてのネットワーク・オーガナイザーなのである。調整が必要な活動で主なものとしてはマーケティング、調達、生産、研究開発が挙げられる。こうした諸活動のなかでどれが重要かは、企業を取り巻く環境や採用する戦略によって決まるのである。

では、流通システムにおける戦略、構造、プロセスについてより具体的に考察するためには、いかなる分析枠組みが必要となってくるのであろうか。言い換えると、高いパフォーマンスを上げているネットワーク・オーガナイザーがいかにして流通システムにおける戦略、構造、プロセス間の適合性を認識しているのか、ということである。このようなりサーチ・クエスチョンについて考えていくためには、Nakano and Akikawa [2014] による研究が非常に参考となろう。そこでは、戦略(Strategy)、構造(Structure)、プロセス(Process)、パフォーマンス (Performance) の頭文字を取った「SSPP paradigm」と称して、サプライチェーン・マネジメント分野におけるそのパラダイムの適用性について論じられている。ここで論じられていることは、流通研究における新たな視点として適用できるものと考えられるのであるが、その詳細な考察については別稿に譲ることとする。

脚注

- 1 玄野 [2012] では、コーディネーションシステムとしてのサプライチェーンについて言及されているが、本稿で用いている流通システムについては、近年の流通システムにおけるサプライチェーン・マネジメントの進展という意味内容を主に含んだものとなっている。実際、流通分野に関わる諸文献においても、サプライチェーン・マネジメントの進展に注目した議論が活発になってきている。
- 2 ここでの戦略、構造、プロセスという概念については、Galbraith and Nathanson [1978]、Galbraith [2014] に依拠している。さらに、Galbraithによる分析枠組みのサプライチェーン・マネジメントへの適用性について議論している文献として、Nakano and Akikawa [2014] を参照

- されたい。
- 3 流通システムにおける取引コストアプローチの適用性について議論している文献として、崔 [2006、2010、2013]、久保 [2011] を参照されたい。
 - 4 これより以下において展開される議論は、Casson [1997、1999、2003] の議論をベースとしたものである。
 - 5 流通分野で展開されている取引コストアプローチも、主にタイプ I に焦点が当てられてきた。このことは特に、流通チャネル分野で見受けられる。その影響もあってか、流通チャネル分野では、チャネルの「システム」としてのパフォーマンスへのフォーカスが、やや希薄であったように思われる。今後は、チャネルの「システム」が生み出すパフォーマンスの多次的属性を重視する必要がある。ちなみに、わが国における流通分野に対して取引コストアプローチを適用した嚆矢として、中田 [1986] が挙げられる。
 - 6 中田 [2002] においても、Spulber [1998] に依拠しながら同様の議論がなされている。
 - 7 詳しくは、Dell and Fredman [1999] を参照されたい。
 - 8 ここでのネットワーク・オーガナイザーという概念については、加藤 [2006] に依拠している。

参考文献

- Casson, M. [1997] *Information and Organization: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Oxford: Clarendon Press. (手塚公登・井上正訳 [2002] 『情報と組織:新しい企業理論の展開』アグネ承風社)
- Casson, M. [1999] "The organization and evolution of the multinational enterprise: an information cost approach," *Management International Review*, 39 (1), 77-121.
- Casson, M. [2003] *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Edward Elgar.
- 崔容熏 [2006] 「マーケティング・チャネル研究の回顧と批判的検討—文献レビューを通じて」『経済経営研究』第17号、51-69頁。
- 崔容熏 [2010] 「チャネル研究の系譜」マーケティング史研究会編『《シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第1巻》マーケティング研究の展開』同文館出版、81-102頁。
- 崔容熏 [2013] 「製販統合の進展とチャネル研究の課題」木立真直・斉藤雅通編『製配販をめぐる対抗と協調』中央経済社、43-63頁。
- Dell, M., Fredman, C. [1999] *Direct From Dell: Chairman and Chief Executive Officer, Dell Computer Corporation*, HarperBusiness. (国領二郎訳 [1999] 『デルの革命—「ダイレクト」戦略で産業を変える』日本経済新聞社)
- Galbraith, J. R., Nathanson, D. A. [1978] *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co, Minnesota.
- Galbraith, J. R. [2014] *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass.
- 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。
- 加藤司 [2006] 『日本の流通システムの動態』千倉書房。
- 久保知一 [2011] 「新制度派的流通チャネル研究の展開」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、14-36頁。
- Nakano, M., Akikawa, T. [2014] "Literature review of empirical studies on SCM using the SSPP paradigm," *International Journal of Production Economics*, 153, 35-45.
- 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 [2002] 『マーケティングの変革:情報化のインパクト』同文館出版。
- North, D. [1991] *Institutions, transaction costs and the rise of merchant empires*, in James D. Tracy (ed.), *The Political Economy of Merchant Empires*, Cambridge University Press, 22-40.
- Schumpeter, J. A. [1934] *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 [1993] 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子お

流通システムと情報コスト

よび景気の回転に関する一研究〈上〉〈下〉』岩波文庫)

Spulber, D. F. [1998] *The Market Makers*, Business Week Books.

Williamson, O. E. [1975] *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 [1980] 『市場と企業組織』日本評論社)

Williamson, O. E. [1985] *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

