

小売業がメーカー及び卸売業に期待する
リテールサポート機能に関する一考察

A Study on the Distribution Function Which
Retailers Expect from Manufactures and Wholesalers

2010年 9月

寺嶋 正尚

Masanao Terashima

小売業がメーカー及び卸売業に期待する
リテールサポート機能に関する一考察

A Study on the Distribution Function Which
Retailers Expect from Manufactures and Wholesalers

寺嶋 正尚

Masanao Terashima

Abstract

Since the diversification of consumer needs has drastically increased recently, specialization in the distribution function is in great demand. The main provider of the distribution function has been wholesalers, but this is also changing now. Retailers have started to substitute the role of the distribution operation in many cases.

The purpose of this paper is to discuss what kind of distribution function the retailers actually need, whether the manufacturers and the wholesalers offer adequate distribution functions for the retailers' needs, and finally the difference between their ideas on the specific needs of the distribution function.

1. はじめに

食品や日用雑貨品など、最寄品を中心とする消費財の流通システムは、その功罪は別として、わが国では大手組織小売業主導で構築されている。店頭での欠品率は限りなくゼロに近づき、小売業専用センターから店頭までの配送は、多頻度小口化が進展している。店頭の棚までをも視野に入れたカテゴリー・通路順別一括納品は、今や多くの小売業がセンターを運営する卸売業やサードパーティ・ロジスティクス事業者（以下3PL事業者）に要求している。

またセンターへの納品には、厳しい時間指定が課されている^{注1}。

一方、流通経済研究所が小売業に商品を含める卸売業向けに行ったアンケート調査を見ると、「受注・配送単位が小さすぎる（卸売業の81.6%が「そう思う」「ややそう思う」と回答）」、「書面化されていないサービスを要求される（同75.0%）」、「時間指定納品を要求されるのは困る（同75.0%）」、「受注配送頻度が高すぎる（同56.6%）」、「受注から納品までのリードタイムが短すぎる（同55.3%）」と回答している（流通経済研究所〔2002〕）。如何に多くの卸売業が、小売業との取引に苦慮しているか分かるだろう。

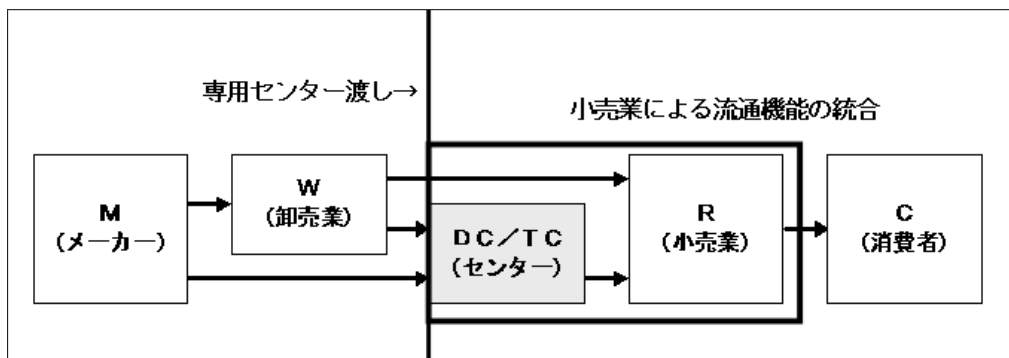
大手組織小売業がいわゆるチャネル・キャプテンとしての座を欲しいままにしている背景は、取引依存度と呼ばれる理論で説明されることが多い。相対的に見た規模の大きさ（例えば売上高規模）が、バイイングパワーとして寄与しているわけである。歴史を紐解けば、第2次世界大戦後暫くは、卸売業がチャネル・キャプテンの座に君臨していた。メーカー及び小売業の規模が相対的に小さく、卸売業が彼らに多くの流通機能を提供していた時代である。「そうは問屋が卸さない」等の言葉は、こうした状況を如実に表している。その後大規模メーカーが多数誕生したことで、主導権はメーカーに移った。わが国特有の取引制度とされた特約店制度、三段階建値制度等は、この時代の名残りである。そして1970年代以降、チェーン・オペレーションの仕組みを導入し、大規模化の道を一気に辿った大手組織小売業が、チャネル・キャプテンの座に就いた。今や、小売業の多くが主導権を握り、流通システムの高度化・効率化に取り組んでいる。

例えば、小売業専用センターを例にとってみよう。多くのわが国小売業は、自社専用物流センター（以下専用センター）を開設・運営している^{注2}。大手組織小売業を見ても、イオンは3PL事業者、イトーヨーカ堂、西友（ウォルマート）、ユニーは卸売業にと、委託する事業者の違いこそあれ、いずれも専用センターを礎とした流通システムを構築している。そしてこれにより、小売業に商品を含めるベンダー（メーカー及び卸売業）は、従来の個店配送に代わり、当該専用センターに納品すれば良くなった。それから先の個店配送は、当該小売業（厳密には当該小売業から委託を受けた3PL事業者）が代替してくれるようになったのである。小売業が専用センターを開設・運営したことで、本来卸売業が担ってきた物流機能の一部が、小売業に移ったと言える（図1）。近年では、イオン、ダイエー、パローのように、卸売業を中抜きし、メーカーと直接取引を行うことで、流通コストの低減ひいては店頭価格の引き下げを志向する小売業も出始めている。

このように、流通機能の担い手は大きく様変わりしていることが分かる。チャネル・キャプテンである大手組織小売業は、取引先企業であるメーカーや卸売業にどのような流通機能の提供を望んでいるだろうか。メーカーや卸売業は勝手な思い込みではなく、真に小売業が期待する機能を提供しているだろうか。実社会でリテールサポート機能と呼ばれるものだが、

本研究では、先ずその上位概念である流通機能そのものについて考察した上で、次いでリテールサポート機能について論じていくことにしよう。流通三層を対象に同一のアンケート調査を実施したが、それぞれにおける実態と三層間のギャップを考察することで、メーカーや卸売業による同機能の提供にあり方に関する提言を試みる。なお分析対象は、加工食品や日用雑貨品と言った、消費財の中でも最寄品及び一部の買回品、すなわちスーパーマーケットで品揃えされているものとする。

図1 小売業専用センター開設による流通機能の統合



(注) DCは在庫型、TCは通過型の小売業専用センターを意味する

2. 流通機能に関する先行研究

流通は、生産と消費の懸隔に架橋することを役割（機能）とする。生産と消費の懸隔は、石原〔1997〕、橋本〔2006〕、渡辺〔2008〕等が、①所有の懸隔、②空間の懸隔、③時間の懸隔、④情報の懸隔、の4つに整理した。江尻〔1979〕は、①場所の懸隔、②時間の懸隔、③認識の懸隔、④所有権の懸隔、⑤価値の懸隔を挙げ、場合によって、⑥取揃えの懸隔も入るとしている^{注3}。若干の相違はあるものの、流通の概念そのものが曖昧である為、大きな問題ではない。

これら懸隔に架橋するものが流通機能であるが、流通機能に関する研究としては、古くはShow〔1915〕が、仕入・販売機能、品揃え機能、輸配送機能等に整理している。さらに、Clark〔1922〕は、マーケティング機能として、①交換機能（需要創造（販売）、集荷（購買））、②物的供給機能（輸送、保管）、③補助的機能（金融、危険負担、市場情報、標準化）の3つに分類した。このClarkの研究こそ、その後の流通機能に関する研究に多大な影響を与えたものであった。わが国研究者として特筆すべきものは、久保村・荒川〔1974〕、田村〔2001〕が挙げられよう。久保村・荒川〔1974〕は、前述Clarkの分類に則り、①需給接合機能（市場評価、商品調整、情報伝達、取引）、②物財移転機能（運送、保管）、③助成的機能（流通金融、

流通危険)の3つに、田村(2001)は、①所有権機能、②危険負担機能、③情報伝達機能、④物流機能、の4つに整理している^{注4}。渡辺〔2008〕は、これら一連の研究の成果を踏まえた上で、表1のように整理した。

なお、これら大分類に該当する中分類項目は表2に示す通りである。リテールサポートと言う用語が登場しないのは言うまでもないが、それに直接該当する領域も見当たらない。

表1 流通機能の分類

流通フロー	商流	物流	情報流
流通機能	①需給結合機能	②物流機能	③情報機能
	④補助的機能		

(資料) 渡辺〔2008〕

表2 流通機能の内容

①需給結合機能 販売機能、購買機能、価格形成機能 ②物流機能 輸送機能、保管機能、荷役機能、包装活動、流通加工機能 ③情報機能 情報収集活動、情報提供活動、 情報ネットワーク化活動 ④補助的機能 信用提供機能、危険負担機能、経営指導機能

(資料) 田島〔1965〕、渡辺〔2008〕等を参考に作成

3. 今日の卸売業による提供機能

前節で整理した流通機能の担い手は、商業者あるいは流通業者と呼ばれる。その主たる事業者は卸売業及び小売業である。需給結合機能すなわち商流に直接携わるのはこの2者のみである。その他、物流機能、情報機能、その他補助的機能の提供者として、3PL事業者、情報システム関連事業者、サードパーティ・マーチャндаイジング事業者(3PMD事業者)、金融機能提供事業者等が存在する。

本来、あらゆる流通機能を提供することを生業とする事業者の事例を見たいところであるが、小売業や卸売業を傘下に抱える持ち株会社やボランタリーチェーン本部のような事例はあっても、適したものはない。そこで需給結合機能の提供者であり、その他機能も広く提供する卸売業者に焦点をあてて、事業内容を見てみることにしよう。

主要食品卸売業及び日用雑貨品卸売業の事業内容は、表3に示す通りである。

表3 主要食品卸売業及び日用雑貨品卸売業の事業内容

企業名	事業内容
食品卸売業	
国分	・ 事業概要として、以下の4機能を掲げる ①物流機能、②情報機能、③マーチャンダイジング機能、 ④リテールサポート機能
菱食	・ 事業内容として、以下の4つを掲げる ①ものづくり、②リテールサポート、③ロジスティクス、 ④情報力
伊藤忠食品	・ 事業内容として、以下の4つを掲げる ①食料品卸売、②物流システム、③情報システム、 ④マーチャンダイジング
日本アクセス	・ サービス内容として、以下の4つを掲げる ①リテールサポート、②マーチャンダイジング、 ③ロジスティクス、④情報システム
加藤産業	・ 当社の仕事として、以下の3つを掲げる ①ロジスティクス、②マーチャンダイジング、 ③リテールサポート
日用雑貨品卸売業	
パルタック (メディパルホールディングス)	・ 当社のビジネスとして、以下の3つを掲げる ①マーチャンダイジング、②情報システム、③ロジスティクス (企業マインドとして、さらにストアソリューション機能を追加)
あらた	・ 中期経営計画で、今後強化すべき機能として以下の3つを掲げる ①販売・店頭マーケティング機能、②物流機能、 ③カテゴリーマネジメント機能

(資料) 各社ホームページ等により作成

①マーチャンダイジング機能、②物流機能、③情報機能、④リテールサポート機能、の4つを掲げる企業が多いことが分かるだろう。マーチャンダイジング機能は主として需給結合機能に該当するものである。これに物流機能、情報機能を合わせると、表2で設定した①～③を満たしていると言える。

ここで問題なのはリテールサポート機能であろう。リテールサポートの定義としては、原田〔1997〕が「中小規模の小売の経営・販売活動を支援すること」とし、青木〔1998〕が「メーカーや卸売業（問屋）ないしチェーン本部が取引先である小売店に対して行う支援とそ

のシステムのこと」としている。また杉本・中西〔2002〕は「メーカー、卸売、その他専門会社によって取引先企業や（産業財・生産財分野の）川下流通業者へ提供される支援活動の総称」としている。いずれにせよ「小売業支援活動の総称」であると言える^{注5}。

リテールサポート機能は、今や表2で見た補助的機能の1つとして単に位置付けてはおけない程に、その活動領域の幅と深さが進化し、そこにかかる卸売業の負荷も大きなものになりつつある。同ビジネスを専門に扱う子会社や部署を立ち上げる事例も枚挙に暇がない。パルタックが設立したスーパー・エフエム・ジャパン、中央物産が設立したCBフィールド・イノベーション（旧アール・エム・エス東京）、花王カスタマーマーケティングが設立した花王マーチャンダイジングサービス（旧アール・ジェイ・エス）、資生堂が設立した資生堂リテールサポートなどが良く知られている^{注6}。そして日用雑貨品分野で先行したこうした取組みは、食品卸売業分野にも波及した。例えば菱食は、2008年、メーカーが行うリテールサービス業務を代行するビジネスを強化すべく、同子会社のシー・エム・シーに3PMD事業部を設置した。

このように、今やその存在を無視することが出来ないリテールサポート機能を、より明示的に組み込んだ形での流通機能の分類は出来ないものだろうか。中央職業能力開発協会〔2007〕は、卸売業の事業を、①メーカーサービス（調達・仕入関連）、②リテールサービス（販売関連）、③ロジスティクス（物流）の3つに大別し、リテールサービスに関しては、さらに、1）リテール・サービスマネジメント、2）商品調達支援（商品調達（仕入先開拓等）、PB商品の生産・企画開発（委託を含む）、3）小売業の販売支援（マーチャンダイジングに関する支援、各種情報の提供、荷受・検品・補充・品出し等の付随業務、店舗設計・店舗レイアウトの提案、陳列什器の斡旋・供給）、4）小売業の経営支援（経営戦略など経営上の相談・指導、人材教育・セミナー等の支援、各種情報システムの設計・運営に関する支援）の4つに大別している。

本研究は、表2で見た基本的な3機能に、上述の中央職業能力開発協会〔2007〕さらには渡辺〔1997〕を参考に、小売業が望むであろうと思われる流通機能を広義の意味でのリテールサポート機能とし、13項目に整理した（表4）。情報機能3つ、マーチャンダイジング機能（＝狭義の意味でのリテールサポート機能）7つ、ロジスティクス機能3つである。

なお余談であるが、表3で見たように、卸売業（さらにはメーカー）が、リテールサポート機能の提供を熱心に行うに至った背景には、わが国特有の取引制度の影響が挙げられよう。わが国の取引制度は、そのベースに小売店着価格（店舗荷受け渡し価格）制度が敷かれている。貿易で言うところのCIF価格（Cost Insurance and Freight）と同じ概念である。商品の納入価格に、物流を初めとするサービスコストが含まれているわけで、卸売業やメーカーが如何に効率的な流通機能を提供しようと、納品価格は同一になる。店に着いた時の価格が決められているのである^{注7}。どのようなサービスを受けようと同一価格で商品を購入出来るので

あれば、当然のことながら買い手は売り手に対し過剰サービスを要求する。わが国で多頻度小口配送、時間指定納品を初めとする過剰サービスが日常茶飯事に行われているのは、元を正せばこの取引制度に起因しているのである。^{注8}。同点に関しては、節を改め、流通機能を提供する際の留意事項において触れることにしよう。

表4 本研究における（広義の意味での）リテールサポート機能の内容

①情報機能 ・商品情報の提供（カテゴリー内の競合、商品特性等） ・市場情報の提供（全国の販売動向、品揃え等） ・商圈情報の提供（得意先及び競合店の状況） ②マーチャンダイジング機能（＝狭義の意味でのリテールサポート機能） ・品揃え・棚割提案 ・特売を中心としたプロモーションの提案 ・エンド計画の作成 ・POPやチラシの作成など ・商品補充業務 ・PBなど自主開発商品の企画・提案 ・店舗診断・競合分析等の経営指導 ③ロジスティクス機能 ・需要予測・販売予測 ・自社専用センター（一括物流センター）の運営 ・リサイクル等の回収系システムの構築

（資料）渡辺〔1997〕等を参考に作成

4. リテールサポート機能に関するニーズ

4. 1 アンケートの概要

前節表4で定めた各リテールサポート機能の提供に対し、小売業、卸売業、メーカーはどのような期待感を持っているのだろうか。定量的に把握すべく、3年に渡ってアンケート調査を実施した。小売業向けアンケート調査（2007年）、卸売業向けアンケート調査（2008年）、メーカー向けアンケート調査（2009年）の3本である。（財）流通経済研究所が主宰する食品及び日用雑貨品メーカーを対象にした研究会「ロジスティクス&チャネル戦略研究会」で行ったものである。

アンケートの概要は、表5に示した。

表5 アンケートの概要

	概要
小売業向けアンケート	【アンケート名】 加工食品・酒類・日用雑貨品（化粧品を含む）のロジスティクスに関するアンケート 【実施期日】 2007年8月（回答期間3週間） 【対象企業】 『日本スーパー名鑑2006』（商業界）に記載されている小売業の中で、耐久消費財を取り扱い、かつ10店以上の店舗を展開する小売業536社を抽出（宛先不明で7通返却） 【調査方法】 郵送法 【発送数及び回収数】 発送数529社、回収数69社（回収率は13.1%）
卸売業向けアンケート	【アンケート名】 加工食品・酒類・日用雑貨品（化粧品を含む）のロジスティクス&チャネル戦略に関するアンケート 【実施期日】 2009年1月（回答期間3週間） 【対象企業】 加工食品・酒類：『2008 全国食品流通総覧』（日本食糧新聞社）に記載されている売上高100億円以上の企業340社 日用雑貨品：『全国日用品・化粧品業界名鑑2008』に記載されている売上高1億円以上の企業307社 【調査方法】 郵送法 【発送数及び回収数】 発送数647社、回収数63社（回収率は9.7%）
メーカー向けアンケート	【アンケート名】 ロジスティクス及び取引制度に関するアンケート 【実施期日】 2010年12月（回答期間3週間） 【対象企業】 財団法人流通経済研究所のデータベースにある、食品メーカー520社、非食品メーカー228社（宛先不明により7通返却） 【調査方法】 郵送法 【発送数及び回収数】 発送数741社、回収数70社（回収率は9.4%）

4. 2 分析結果

表7～表10は、表4で設定したリテールサポート機能に関し、表6に示した質問を行ったものである。表7と表8、表9と表10が対になっている。機能の提供側と受け手の両方に対し、同一の質問を行った。「非常に重要である」「重要である」「やや重要である」「あまり重要でない」「全く重要でない」のいずれかに○をつけて貰う形を取った。

今簡便化の為、「非常に重要である」と「重要である」の合計値で考察してみよう。表7及び表9より、小売業は卸売業やメーカーに対し、「商品情報の提供」、「市場情報の提供」、「商圏情報の提供」と言った情報機能の提供を強く希望していることが分かる。いずれも80%台となっており、以降の項目を大きく引き離している。これに次いで「品揃え・棚割り提案」、「特売を中心としたプロモーションの提案」が高くなっている。

一方、マーチャンダイジング機能の中で、「商品補充業務」「エンド計画の作成」「POPやチラシの作成など」と言った、作業色の強い項目は期待度が低くなっている。卸売業やメーカーの従業員が取引先小売業の店頭を回り、バックヤードから品出し業務を行う風景等は日常良く見られるものの1つになっているが、実は小売業にとってあまり重要ではなく、感謝されていない可能性が高いのである。ロジスティクスに関しても、「自社専用センター（一括物流センター）の運営」「リサイクル等の回収系システムの構築」は低い。ただ同点に関しては、寺嶋〔2007〕、寺嶋〔2008a〕、寺嶋〔2008b〕で見たように、既に大半の小売業が自社専用センターを開設・運営していることを考えると、同機能は提供されて当然と捉えられているか、あるいは専用センターを設置する卸売業が1社に限られるため、残りの卸売業には期待しないと言う意味で数値が低くなった可能性がある。

卸売業に期待する機能と、メーカーに期待する機能の両者に数値上の大きな差異は見受けられなかった。ただ「品揃え・棚割り提案」は、わが国ではカテゴリー売上第1位のメーカーが行う場合が多い。すると当然、そのメーカーの売上最大化を目指す棚割り提案が行われる。本来こうした業務は、幅広く商品を取扱う卸売業（根源的には小売業）が行うべきなのであるが、人員不足・ノウハウ不足等を理由にメーカーがその機能を肩代わりしてきたのである。小売業はこうした現状を把握しているのであろう、「品揃え・棚割り提案」はメーカーより卸売業に期待する比率が高くなった。また「自社専用センターの運営」に関しても、メーカーより卸売業に望む声が多くなった。小売業専用センターの運営は、通常卸売業あるいは3PL事業者が行うため、当然の結果と言える。

表7と表8、表9と表10を比較した際の、そのギャップを見たものが、表11、表12である²⁹。いずれも「卸売業やメーカーによる当該機能の提供が重要だと考える小売業の比率」から、「卸売業あるいはメーカーによる当該機能の提供が重要だと考える卸売業あるいはメーカーの比率」を引いたものである。プラスの項目は、メーカーあるいは卸売業が考える以上に小売

業が重要だと考えていることを意味し、マイナスの項目はその逆を示している。これを見ると、上位3つの情報機能の提供は、小売業が考える程に、メーカーあるいは卸売業がその重要度を認識していないことが分かる。逆に「特売を中心としたプロモーションの提案」「POPやチラシの作成」「商品補充業務」と言った作業色の強い機能は、小売業がさほど重要視していないに関わらず、メーカーや卸売業が重要であると考えている。卸売業-小売業間、メーカー-小売業間でほぼ同様の傾向が確認できた。

良く指摘されることだが、卸売業やメーカーの多くは、リテールサポートの一環として、新規店や改装店のオープン時に手伝ったり、商品補充業務のような作業系のサポートを行ったりしている。場合によっては必要であろうが、先に示したように、実はわが国の取引制度は、こうしたサービスに対して対価を支払うものにはなっていない。店着価格一定のもとで過剰サービスを行うことになれば、メーカーや卸売業の持ち出しが増えるのは当然である。大きな負担をかけて行うサポートであれば、それが真に小売業が必要とするものであるかどうかの検証は常に行うべきと言えるだろう。また小売業が卸売業・メーカーを問わず期待する各種情報機能の提供は、一刻も早く行う必要がある。卸売業やメーカーであるが故に入手できる情報も多いことだろう。どのような情報を、どのようなタイミングで、どのように加工した上で提供すべきか、またその活用の方は如何なるものかなど、様々な点について今まで以上に議論を重ね、ひいては取引のパイプが今以上太くなるよう、取引先小売業との協力関係を深めていきたいところと言えるだろう。

表6 質問項目

表7 小売業向けアンケート調査

設問：卸売業による、以下に示した機能提供をどの程度重要と考えますか。

表8 卸売業向けアンケート調査

設問：小売業への、以下に示した機能提供をどの程度重要と考えますか。

表9 小売業向けアンケート調査

設問：メーカーによる、以下に示した機能提供をどの程度重要と考えますか。

表10 メーカー向けアンケート調査

設問：小売業への、以下に示した機能提供をどの程度重要だと考えますか

表7 小売業が考える、卸売業による提供機能の重要度 (%)

N=69	非常に重要である	非常に重要である	重要である	やや重要である	あまり重要でない	全く重要でない	無回答	合計
商品情報の提供	87.0	52.2	34.8	8.7	—	—	4.3	100.0
市場情報の提供	84.0	44.9	39.1	10.1	1.4	—	4.3	100.0
商圏情報の提供	82.6	44.9	37.7	8.7	4.3	—	4.3	100.0
品揃え・棚割提案	66.6	30.4	36.2	17.4	5.8	5.8	4.3	100.0
特売を中心としたプロモーションの提案	52.1	15.9	36.2	29.0	8.7	5.8	4.3	100.0
需要予測・販売予測	50.7	18.8	31.9	31.9	10.1	2.9	4.3	100.0
PBなど自主開発商品の企画・提案	34.7	7.2	27.5	26.1	26.1	8.7	4.3	100.0
リサイクル等の回収システムの構築	31.9	5.8	26.1	30.4	18.8	13.0	5.8	100.0
自社専用センター（一括物流センター）の運営	31.8	10.1	21.7	14.5	20.3	24.6	8.7	100.0
エンド計画の作成	30.4	7.2	23.2	33.3	20.3	10.1	5.8	100.0
店舗診断・競合分析等の経営指導	24.6	7.2	17.4	27.5	23.2	18.8	5.8	100.0
POPやチラシの作成など	20.2	7.2	13.0	18.8	29.0	24.6	7.2	100.0
商品補充業務	17.4	5.8	11.6	15.9	21.7	39.1	5.8	100.0

表8 卸売業が考える、小売業への提供機能の重要度 (%)

N=61	非常に重要である	非常に重要である	重要である	やや重要である	あまり重要でない	全く重要でない	無回答	合計
商品情報の提供	75.4	32.8	42.6	16.4	0.0	0.0	8.2	100.0
市場情報の提供	62.3	18.0	44.3	27.9	0.0	0.0	9.8	100.0
商圏情報の提供	65.6	24.6	41.0	16.4	9.8	0.0	8.2	100.0
品揃え・棚割提案	65.6	32.8	32.8	23.0	3.3	0.0	8.2	100.0
特売を中心としたプロモーションの提案	65.5	18.0	47.5	18.0	8.2	0.0	8.2	100.0
需要予測・販売予測	41.0	6.6	34.4	37.7	9.8	1.6	9.8	100.0
PBなど自主開発商品の企画・提案	44.2	9.8	34.4	18.0	16.4	6.6	14.8	100.0
リサイクル等の回収システムの構築	21.3	1.6	19.7	37.7	26.2	4.9	9.8	100.0
自社専用センター（一括物流センター）の運営	27.9	3.3	24.6	23.0	23.0	9.8	16.4	100.0
エンド計画の作成	49.2	14.8	34.4	27.9	11.5	1.6	9.8	100.0
店舗診断・競合分析等の経営指導	32.8	8.2	24.6	29.5	18.0	8.2	11.5	100.0
POPやチラシの作成など	32.8	3.3	29.5	36.1	18.0	3.3	9.8	100.0
商品補充業務	41.0	8.2	32.8	21.3	26.2	3.3	8.2	100.0

小売業がメーカー及び卸売業に期待するリテールサポート機能に関する一考察

表9 小売業が考える、メーカーによる提供機能の重要度 (%)

N=69	非常に重要である	非常に重要である	重要である	やや重要である	あまり重要でない	全く重要でない	無回答	合計
商品情報の提供	88.4	59.4	29.0	5.8	1.4	—	4.3	100.0
市場情報の提供	88.4	55.1	33.3	4.3	2.9	—	4.3	100.0
商圏情報の提供	82.6	49.3	33.3	11.6	1.4	—	4.3	100.0
品揃え・棚割提案	56.5	26.1	30.4	24.6	8.7	5.8	4.3	100.0
特売を中心としたプロモーションの提案	52.1	21.7	30.4	26.1	10.1	5.8	5.8	100.0
需要予測・販売予測	44.9	18.8	26.1	30.4	14.5	5.8	4.3	100.0
PBなど自主開発商品の企画・提案	47.8	14.5	33.3	24.6	15.9	7.2	4.3	100.0
リサイクル等の回収システムの構築	31.8	10.1	21.7	31.9	15.9	15.9	4.3	100.0
自社専用センター（一括物流センター）の運営	15.9	2.9	13.0	13.0	21.7	42.0	7.2	100.0
エンド計画の作成	34.8	11.6	23.2	23.2	24.6	11.6	5.8	100.0
店舗診断・競合分析等の経営指導	24.6	5.8	18.8	20.3	30.4	20.3	4.3	100.0
POPやチラシの作成など	24.6	5.8	18.8	21.7	24.6	23.2	5.8	100.0
商品補充業務	13.0	2.9	10.1	13.0	26.1	42.0	5.8	100.0

表10 メーカーが考える、小売業への提供機能の重要度 (%)

N=70	非常に重要である	非常に重要である	重要である	やや重要である	あまり重要でない	全く重要でない	無回答	合計
商品情報の提供	71.4	35.7	35.7	15.7	2.9	0.0	10.0	100.0
市場情報の提供	61.4	24.3	37.1	22.9	2.9	0.0	12.9	100.0
商圏情報の提供	54.3	15.7	38.6	15.7	17.1	0.0	12.9	100.0
品揃え・棚割提案	64.3	34.3	30.0	15.7	4.3	1.4	14.3	100.0
特売を中心としたプロモーションの提案	48.6	24.3	24.3	21.4	11.4	4.3	14.3	100.0
需要予測・販売予測	45.7	15.7	30.0	30.0	8.6	1.4	14.3	100.0
PBなど自主開発商品の企画・提案	38.6	14.3	24.3	22.9	17.1	10.0	11.4	100.0
リサイクル等の回収システムの構築	15.8	2.9	12.9	27.1	27.1	15.7	14.3	100.0
自社専用センター（一括物流センター）の運営	18.5	1.4	17.1	25.7	17.1	22.9	15.7	100.0
エンド計画の作成	35.7	10.0	25.7	31.4	15.7	2.9	14.3	100.0
店舗診断・競合分析等の経営指導	14.3	1.4	12.9	31.4	22.9	17.1	14.3	100.0
POPやチラシの作成など	38.5	11.4	27.1	25.7	18.6	2.9	14.3	100.0
商品補充業務	34.3	8.6	25.7	15.7	27.1	8.6	14.3	100.0

表11 小売業と卸売業間の認識ギャップ

	(ボ ギ ヤ ッ プ)
商品情報の提供	11.6
市場情報の提供	21.7
商圏情報の提供	17.0
品揃え・棚割提案	1.0
特売を中心としたプロモーションの提案	(13.4)
需要予測・販売予測	9.7
PBなど自主開発商品の企画・提案	(9.5)
リサイクル等の回収システムの構築	10.6
自社専用センター（一括物流センター）の運営	3.9
エンド計画の作成	(18.8)
店舗診断・競合分析等の経営指導	(8.2)
POPやチラシの作成など	(12.6)
商品補充業務	(23.6)

注1) 「小売業が重要と考える比率」－「卸売業が重要と考える比率」を意味する

注2) 表7、表8より算出した

注3) カッコはマイナスを意味する

表12 小売業とメーカー間の認識ギャップ

	(ボ ギ ヤ ッ プ)
商品情報の提供	17.0
市場情報の提供	27.0
商圏情報の提供	28.3
品揃え・棚割提案	(7.8)
特売を中心としたプロモーションの提案	3.5
需要予測・販売予測	(0.8)
PBなど自主開発商品の企画・提案	9.2
リサイクル等の回収システムの構築	16.0
自社専用センター（一括物流センター）の運営	(2.6)
エンド計画の作成	(0.9)
店舗診断・競合分析等の経営指導	10.3
POPやチラシの作成など	(13.9)
商品補充業務	(21.3)

注1) 「小売業が重要と考える比率」－「メーカーが重要と考える比率」を意味する

注2) 表9、表10より算出した

注3) カッコはマイナスを意味する

5. 流通機能を提供する際の留意事項

卸売業やメーカーは、取引先である小売業に対して流通機能を提供している。大変負荷の大きい業務であるから、行う以上は、小売業が真に望む機能を提供すべきであろう。

流通機能を提供する上での留意事項としては、繰り返しになるものの、先ずは何より取引条件の整備が挙げられる。わが国特有の制度である小売店着価格制度が敷かれ、付与された流通機能が正しく評価されない状況にあっては、過剰なサービスを提供することは、自社の首を絞めることになりかねない。欧米型取引制度であるコストオン方式の導入を合わせて考える必要があるだろう。わが国では、プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（P&G）や日本リーバ等の外資系日用雑貨品メーカーがこうした仕組みを採用している。

さらにこうした仕組みを敷いた上で、機能毎にフィーを徴収するメニュープライシングの導入も検討すべきだろう。メニュー設定にあたっては、前節で考察したように、真に必要な機能は何であるかを見極め、項目によってはより細分化を行う等の配慮が必要である。またプライシングに関しては、中央物産等が行っている活動基準原価計算（ABC）の導入が有用である。

求められる流通機能が専門化・高度化の一途を辿る今日、自社1社で完結させると言う考えも再検討する必要があるかも知れない。水平関係及び垂直関係でのコラボレーションである。水平関係は同業他社との共同化を意味し、垂直関係はサプライチェーン・マネジメント等の実施を意味する。少ない資源を有効活用するためにも、他社と協調出来るところは極力一緒に行い、競争の根源である領域に資源を集約させたいところと言えるだろう。

6. 結び

以上の整理を今一度しておこう。

本研究は、流通業を取り巻く環境が大きく様変わりしつつある中、主要流通機能の1つとも言えるリテールサポート機能に焦点を宛てて考察したものである。既存先行研究を見ると、リテールサポート機能を、流通機能の中に明示的に位置づけているものは数少ない。しかし実際の卸売業の事業内容を見るまでもなく、今や最も重要な機能の1つとして扱われている。本来小売業の業務である店頭関連の業務が、卸売業段階に投機されているものであり、こうした状況はますます進展していくと考えられる^{注10}。

多くの卸売業やメーカーが、リテールサポート機能の提供に精を出しているが、実際、小売業が望む機能を提供しているのだろうか。本研究では、認識のギャップを調べるべく、小売業、卸売業、メーカーと言った流通三層にアンケート調査を実施し、各流通機能の重要度を尋ねた。その結果、なかでも情報機能の提供に関して、その重要度に関する認識ギャップ

が確認できた。さらに商品補充業務に代表される作業系の項目も、卸売業やメーカーが考えるほど、小売業が重要と認識してないことが分かった。

今後の課題についてまとめておきたい。本研究ではリテールサポート機能が存在することを前提に、小売業とメーカー・卸売業間のギャップを分析した。しかしサプライチェーン・マネジメントの思想を持ち出すまでもなく、本来は消費者満足の最大化を目的に、小売業の視点からの最適化（＝個別最適）ではなく、サプライチェーン全体の視点から見た最適化（＝全体最適）を図らなければならない。小売業の業務であるリテールサポート業務を、メーカーや卸売業が行うことの是非も問われるべきであろう。同機能のうち幾つかは、本来必要でないものもあるかも知れない。本研究は現状をベースにそのギャップにのみ焦点を宛てたが、より中長期的にはゼロベースで考えることで、さらなる効率的な仕組みを考察して参りたい。

またアンケートは、いずれも回答数が2桁と小規模なものになった。小売業であれば、業態、売上高規模、卸売業やメーカーであれば、業種、売上高規模等により分けて考察することで、綿密な分析を行う必要がある。今回は単純集計の域に止まっているが、より本格的かつ大規模な調査を行うことについても今後の課題にしたい。

（注1）同点に関しては、寺嶋〔2010〕、寺嶋〔2008a〕、寺嶋〔2007〕に整理した。

（注2）同点に関しては、寺嶋〔2008a〕、寺嶋〔2008b〕、寺嶋〔2007〕に整理した。

（注3）Wroe Aledersonが指摘する説とされる（江尻〔1979〕）。

（注4）この当りの先行研究の整理は、今泉〔2006〕が詳しい。

（注5）杉本・中西〔2002〕が整理している。

（注6）こうした企業をサードパーティ・マーチャンダイジング事業者（3PMD事業者）と呼ぶ。

（注7）根本〔2004〕に詳しい。

（注8）もっとも小売店着価格制度を導入することで、メーカーにとっては、日本全国どのような小売業であれ、同一価格で販売出来るといった、価格戦略上のメリットもあった。

（注9）単純にさし引いて求めることは、厳密性の点で課題が残る可能性があるが、本研究はギャップの方向及びおおよその大きさを把握することを目的とするため簡便化した。

（注10）延期と投機の理論、バックリン〔1998〕に詳しい。

参考文献

青木幸弘：リテール・サポート・システム【現代マーケティング辞典（金子泰雄・中西正雄・西村林編）に所収】、中央経済社、1998

- 石原武政：流通とは【ゼミナール流通入門（田島義博・原田英生編）に所収】、日本経済新聞社、1997
- 今泉文男：流通構造の変化と大手食品卸売機能の革新に関する研究、流通情報440、流通経済研究所、2006
- 久保村隆祐・荒川祐吉：商業学、有斐閣、1974
- 江尻弘：流通論、中央経済社、1979
- 杉本宏幸・中西正雄：卸売り企業によるリテールサポートとその意義、流通研究5（2）、日本商業学会、2002
- 田村正紀：流通原理、千倉書房、2001
- 田島義博：流通機構の話、日本経済新聞社、1965
- 中央職業能力開発協会：包括的職業能力評価制度整備委員会〔卸売業（食品・菓子・雑貨等）活動報告書（流通経済研究所受託調査）、2007
- 寺嶋正尚：わが国スーパーマーケットにおける欠品に関する研究～グロサリーカテゴリーを例に～、産業能率大学紀要30（2）、産業能率大学、2010
- 寺嶋正尚：センターフィー問題の本質と解決策、ロジスティクス・ビジネス7（12）、ライノスパブリケーションズ、2008a
- 寺嶋正尚：より効率的な流通システムの設計に向けて、ホットライン115、アサヒビール株式会社、2008b
- 寺嶋正尚：物流センターフィー問題に関する基本的考察、流通情報462、流通経済研究所、2007
- 根本重之：新取引制度の構築、白桃書房、2004
- 橋本雅隆：流通の機能【基本流通論（中田信哉・橋本雅隆編）に所収】、実務出版、2006
- バックリン, L. P. 著、田村正紀訳：流通経路構造論、千倉書房、1998
- 原田英夫：卸売業の機能と構造【ゼミナール流通入門（田島義博・原田英夫編）に所収】、日本経済新聞社、1997
- 流通経済研究所：卸売業における流通・物流システムの現状に関するアンケート、2001年度サプライチェーン・ロジスティクス研究会資料（非公開）、2002
- 渡辺達朗：流通論をつかむ、有斐閣、2008
- 渡辺達朗：流通チャネル関係の動態分析、千倉書房、1997
- Alderson, W. : Marketing Behavior and Executive Action, Richard D. Irwin, 1957
- Clark, F. E. : Principles of Marketing, Macmillan Company, 1922
- Show, A. W. : Some Problems in Market Distribution, Harvard University Press, 1915

国分株式会社ホームページ：<http://www.kokubu.co.jp/business/>

株式会社菱食ホームページ：<http://www.ryoshoku.co.jp/project/index.html>

伊藤忠食品株式会社ホームページ：<http://www.itochu-shokuhin.com/>

株式会社日本アクセスホームページ：<http://www.nippon-access.co.jp/service/index.html>

株式会社パルタックホームページ：<http://www.paltac.co.jp/business/index.html>

株式会社あらたホームページ：http://www.arata-gr.jp/ir/pdf/eve/h21__sihankikessan.pdf