

# 市場開放問題一考

——系列問題を中心にして——

山 下 隆 弘

## 目 次

- 1 まえがき
- 2 商業システムの働き
- 3 商業システムの能力と構造
- 4 経済学費用論接近の系列概念批判
- 5 結び

### [1] ま え が き

今日、流通問題が大きくとりあげられている。それは、ボーダレス化の急速な進展にともなって、固有の制度が国際的に共通に通用する一般的なものへの変容をせざるを得ないためである。わが国の流通制度についてもその構造や慣習にはわが国固有のものがある。例えば、系列、食管制、大型店規制といった流通構造、あるいは返品制、差別的リベート制、輸入総代理店制等の取引慣行が問題となっている。ヒト、情報、モノ、カネが国境を越えてより自由により多く流出入して来ている今日ではこれらの構造や取引慣行はいずれ修正され、国際的に通用するものへの変容を行う筈のものである<sup>(1)</sup>。この変容は、急速な国際化によって時間的に短い期間内に行ななければならない

---

(1) 中谷巖著「ボーダレスエコノミー」日本経済新聞社 昭和62年

い状況にある。更に、わが国の貿易黒字の巨額の累積は流通市場における種々の閉鎖的な制度、慣習を改め外国企業の参入を容易にさせるよりオープンなもの、すなわち、市場開放への変容が外国から強く要請されている。市場開放というとき、従来は関税をはじめとする貿易規制が中心であったのであるが、今日のわが国に対する外圧としての市場開放は構造問題として捉えられていて、国内流通の種々の規制をはじめとする制度慣習を変革し、よりオープンなものとするようせまられている。すなわち、強い外圧をうけている。

以上、国際化にともなう本来的な力と、この外圧の力との両者がともに働いていて大型店問題をはじめとする新しい商業政策の展開がなされている。このような状況のもとで、流通市場開放がホットなテーマになっている。わが国の産業界の構造的特質の一つとして系列がある。系列は「各企業は独立性を維持しながら、一手販売、業務提携、重役派遣、投資、株式の持ち合いなどを通じて企業相互の間の関係関係を強化して企業集団を形成していく戦略」の結果生まれたものである<sup>(2)</sup>。系列はその企業集団間の取引に系列外の企業が参入することを制約し、自由な競争を阻害するものであり、クローズドな市場を形成している。系列にはいろいろのタイプがあるが、われわれは生産企業による商企業の販売組織上のつながりがあるレベルで支配する系列を問題とする。系列問題が社会的なホットサヴジェクトになった今日、経済学者が応用経済学の一分野として取扱い発言している<sup>(3)</sup>。流通の系列問題は、本来商業学の中心的な守備範囲である筈である。しかし、商業学プロパーの学者からの発言が全然とっていいほど聞こえてこない。当論文は、商業学の一学徒としてこの問題をどの様に考えるかを示すものである。系列についてのわれわれの見方は、「組織は市場の代替である。」という有名な言

(2) 占部都美著「経営学辞典」中央経済社 昭和58年

(3) 有賀健編著「日本の流通の経済学」日本経済新聞社 1993年

業を受け入れ、系列を組織と市場の中間に位置するものと見る立場にたつ。すなわち、われわれは、系列を参入退出が困難をとまわずに自由に出来るオープンな市場と組織との中間的なものとして、商学の原理論的な考察の展開を試みる。特に、系列の費用論的接近に対して商業学の原理論的立場からの批判を試みることにする。

## [ 2 ] 商業システムの働き

社会のすべての商人ないし商企業を行動要素とするシステムを商業システムという。その商業システムの働き、ないし機能についての一つのとらえ方として、「商業システムは商業サービスを社会に生産し提供している。」というのがある。これによると、商業システムのアウトプットは商業サービスである。その商業サービスの内容は「社会の誰でも、何時でも、何処でも、何でも欲しいと思う商品を、だいたい予想した価格で比較的容易に購入できる」という状況をつくりだして、その状況のもとで消費者や使用者が自由に好きな処から好きなものを好きなだけ自由に購入しているというものである。

例えば、生産者工場のベルトコンベアからはぎだされた製品の山を考え、それが多くの消費者の手にわたるまでのプロセスを考える。すべての製品について生産者から消費者ないし使用者にいたる製品の流れは、現実として、われわれ消費者にあるいは使用者にある都合の良さ、便宜性を提供している。この製品の流れに必要な時間的、空間的懸隔架橋の仕事量を流通課業という。その流通課業の中身は、ちょっと考えただけでも、それがきわめて入り組んだ複雑なものであり、大変なエネルギーを必要とするものであろうことがわかる。生産者から消費者にいたるその製品の流れを実現するためには物理的な流通課業にとどまらず、いくつかの取引を通じて人々のその製品へのコミットメントを必要とする。きわめて例外的な直接流通の場合を除い

て、商人のコミットメントを必要としている。商人（商企業）は製品を購入し、再販売するものである。商人は再販の可能性を前提として、購入する候補としての製品を評価の対象とし、自社の利得関数に照らして価値物と認めた場合に限りその製品を購入する。生産者が生産した製品の山もまた買い手に価値物と認められなければ価値の無いものであり、生産者の努力は無駄となる。生産者が自社の製品を価値物と認めて貰うためには、買い手グループに同じ種類の機能をもった製品を販売しようとするものに対してコストリーダーシップによる競争優位か差別化による競争優位かのいずれかまたは両者をもたなければならない。すなわち、価値物と認めて貰うためには最小限他者よりも安いかより良いと思われる物を生産販売しなければならない。生産者の製品を購入した商人は、その製品になんらかのサービスを加えてその製品の再販をする。再販をするためには買い手を探索し接触し情報伝達（取引交渉）をして、やはり価値物と認めて貰うことが必要である。その買い手はやはり再販売を前提として購入する商人である場合もあれば、使用、消費を目的として購入する消費者または使用者である場合もあるがいずれにせよ購入者に価値物と認められなければ販売に成功しない。そして買い手が商人である場合もいずれは消費者か使用者によって購入される筈の物である。消費財の場合に限って言うと生産者が生産した製品は何段階かの商人によるコミットメント（取引）によって生産者から消費者の手にわたっている。この商人のコミットメントによって、先にみたわれわれ消費者が享受している欲しい物を欲しいだけ何時でも何処でも大体予想した価格で購入できるという便宜を、社会の重要な仕組みの一つとして構築し、維持している。それは、前もっては、消費者が何時何を何処でいくらいくら価値物と認めるかという不可知な事に対して、商人がいろいろの製品を他から購入し販売できるよう前もって準備し、ビジネスをすることによってなされている。すなわち、商人の社会的品揃え形成を基軸としたコミットメントによってなされてい

る。この多くの商人のコミットメントによって、先の流通課業のありかたも特定化されている。各商人の品揃えは、新しく付加するもの、また扱いを中止するものによって、時とともに少しずつその構成中身を変更して行くものであるが、ほとんどのものは継続的に何回となく繰り返し購入し販売をしているものである。このようにある製品の生産者から消費者への流れにおける何段階かの商人の取引は継続的に繰り返し行われ、取引による利得も繰り返しごとに得られる。その繰り返しの利得獲得プロセスの情報は他者に洩れることになり、その利得が他の商人にとっても魅力のある場合、その利得をめぐって競争が展開される。特に、その利得の魅力が高く、市場がオープンである場合、より早く情報がながれ、知識の伝播を見て、より強度な競争が見られ、クローズドな市場の場合は競争展開への時間を必要とする。いずれにせよ、商人は互いに、販売先市場、仕入れ先市場そして特に同業他者との情報ネットワークをもち、刻々と入る情報を処理し、より多くの商業利得を得るよう競争的に品揃えを中心とした独自の商業サービスの工夫、努力を重ねている。消費セクターのありかたと、生産セクターの技術資源などのありかたが一定で固定しているとしたとき、中間にいる商企業の商業サービスすることによる利益は商企業間の競争によってゼロに近づくのみならず生産企業の利益もまた競争によってゼロに近づく。この両者がゼロに収束した状態を、情報懸隔、価値懸隔の架橋が完全になされていると言う。商企業の競争行動がこの両懸隔架橋の完全化へのドライヴィングパワーである。情報懸隔、価値懸隔の完全に架橋された状態は、経済学の完全競争による均衡状態に対応している。均衡状態の経済が望ましいのではない。経済は静的な均衡状態でなく、ダイナミックに発展している状態が健全である。経済が健全であるためには、生産セクター流通セクターにおける技術の発達とその利用による新しい製品・サービスの導入、消費セクターにおけるその新製品・サービスの受け入れを含む欲求体系の進化は、いずれも攪乱要因であり、それは情報懸隔価値懸隔架橋の新しい不完全化を生むものであるが、生産企業、商

企業の活動を活性化させる。このように、商業システムの働きとして、情報懸隔価値懸隔架橋の完全化のテンションと商業サービスの創造的イノベーションによる不完全化のテンションをもっている。すなわち、商業システムは経済の均衡化への力と新しい需要創造機能による反均衡化への力とを同時にそれぞれ異なったかたちで内包している。その結果、商業システムは通常、この二つの懸隔架橋をある不完全なレベルで架橋している。この不完全なレベルは、われわれ消費者の受け入れられるレベルのものである。何故ならば、われわれ消費者は、はじめに見た、商品購入上の便宜性に不便を感じなく、満足しているからである<sup>(4)</sup>。

### 〔3〕商業システムの能力と構造

前節において、われわれは、商業システムが情報懸隔価値懸隔の架橋、流通課業を受け入れられるレベルで行っていることを理解した。この架橋を細かく見ると、製品別にその架橋の完全性のレベルが異なっている。極端な場合、ある製品種類についてすべての商企業がコミットする能力も意欲もない場合は、その製品について情報懸隔価値懸隔の架橋が全然出来ないことになる。製品ごとの両架橋の完全性のレベルは、大体において、商企業がその製品をどのくらい繰り返して取引したかの回数に比例するものと見て良いものであろう。ある社会のある時点の商業システムの能力は、どれだけの製品をどの程度の不完全性で懸隔架橋をどのくらい行うことが出来るかという観点で捉えることが出来る。

ある製品の流れのプロセス全体の繰り返しのうちの任意の一段階を取り出して考える。その製品の流れは、商企業の介在したいくつかの取引の連鎖によってなされている。それは、商業学の情報懸隔価値懸隔の完全化プロセス

---

(4) 拙著「新しい商業学」 昭和60年 同文館

の一段階であるが、それをポーターに従うと、ある価値連鎖と見ることが出来る。その場合、全ての鎖のつながりにおける売り手は、買い手にその製品を価値物であると思って貰うことに成功している筈である<sup>(5)</sup>。すなわち、その製品を購入してから再販するまでに、その取引者が行った活動・サービスを付加することによって製品の価値を高めている。この製品の価値を高める活動はその取引者でなければ見出せない買い手を探索し、情報のやり取りを行うということをはじめ、製品自体への働きかけを含むものである。そして、そのうえでその買い手に対してコストリーダーシップによる競争優位が差別化による競争優位のいずれかまたは両者をもって、価値物と認めて貰ってはじめて価値連鎖の一つの鎖がある。商企業による製品の価値を高める活動のシステムは、多くの顧客及び多くの仕入れ先とを結ぶ接点としてのネットワークを創造し維持するものであり、各商企業は固有のネットワークをもち、それは基本的に巨大な密着型知識によって価値連鎖を形成し運営されているものである<sup>(6)</sup>。従って、製品の流れのあり方は無名的な情報が飛び交う完全競争市場のそれとは異なり、本来的に構造をもち、クローズドな性格をもっている。そのようなクローズドネスの構造のもとでの取引の鎖のつながりとしての価値連鎖があってはじめて、工場の製品を「何時、何処で、幾つずつ、誰誰が生活のために購入するか」という全く雲をつかむような難しい課題に込んでいるのである。すなわち、先に見たごとく、価値連鎖を構成している取引者達、商人ない商企業が中心となって製品の流れのあり方を社会的にある望ましいものとさせている。

この課題に込えている商業システムの商業サービスは商業システムの構造によって枠づけられ、限定される。ある社会の商業システムの構造はその社会固有の歴史的な産物であり、その商業サービスの能力は時点ごとに異なる

(5) M. E. ポーター著 土岐訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 昭和60年

(6) J. L. バダラッコ Jr. 著 中村・黒田訳「知識の連鎖」ダイヤモンド社 1991年

り、常に変化しているものである。商業サービスは多様なサービス・活動によって構成されているがそのサービス・活動について、昨日と今日の間、あるものは外部化され、あるものは内部化されている<sup>(7)</sup>。

社会のある時点の商業サービスは、多様なサービスによって構成されていて、どのようなサービスをどのくらいで提供できるものかといった商業サービスの生産能力が構造によって決められている。すなわち、その商業サービスを生産し提供できる質量は、製品の種類ないしタイプ別に異なるものであり、そのありかたが商業システムごとに異なる。それはそれぞれの商業システムのもつ資源、生産能力が異なるために当然である。この能力は商業システム自身をもつ物理的設備のありかた、あるいは商業システムが利用できる物理的設備能力の市場化の状況にも依存するが、より決定的な制約は、商業システムを構成している商企業がある製品タイプを価値に変換するために必要な商業サービス機能を生むためのシステムのノウハウ、特に、その製品知識、あるいはその製品タイプ固有に必要なサービス、例えば、取り付け、メンテナンスの技術をもつている従業員がいるのかいないのか、いるとしてもどの位いるのかである。例えば、商企業のなかにある製品タイプの知識が乏しく、その製品の扱いかたも顧客に充分説明できないとすれば、そしてその扱いかたが商業サービスの中で必須的であるとき、その商業システムはその製品についての商業サービスの生産、供給能力をもたないこととなる。

ある製品について消費セクターに充分大きな潜在需要があり、生産セクターにその製品の生産能力があり、しかも商業システムにその製品に対する商業サービスの生産能力を持たない場合、その製品を製造し、利益をあげビジネスをしようとする場合、その生産者はその製品についての商業サービスを商業システムから購入することが出来れば、購入するであろうが購入出来ないために、生産者が自分自身でその商業サービスを生産するシステム（販

---

(7) 拙著 前掲書

売システム)を構築しなければならない。わが国の自動車、家電業界等は生産者が満足のいくかたちで商業サービスを購入手出来なかったために独自の販売システム構築のために多額の投資を行った。系列がわが國固有のものとして、国際化にともなって修正せざるを得ない構造問題となっているが、そのそもその発端はこの様な事情であった<sup>(8)</sup>。流通の系列化戦略による投資の形態、したがって系列の形態は一様でなく多様なものであったが、その戦略の後、その後製品の普及は消費者の製品知識の増加等を結果し、それによって消費者セクターが要求する商業サービスの内容が変わって来たこと、環境変化のもとでメーカー自身が構築した系列の商業システムの機能が必ずしも十分でなくなってきたこと、さらに、系列外の商企業者が新たに修得した製品知識のもとでその製品を独立して扱う商企業が発生し、その製品へのコミットの用意ができ、生産者もその商企業者と取引をして、商業サービスを部分的に依存することの経済性が生じて、純粋に系列システムのみ依存するものからの変異を見せている業界もあるのが現状である。以上のごとく系列にかかわる問題は、商業システム自身の学習機能や革新的努力による商業サービスの能力と構造の進化、消費セクターのありかたの変化や、又生産セクターの商業システムへのかかわりのありかたの変化によって、常に変わってゆくものである。

#### [ 4 ] 経済学費用論接近の系列概念批判

ここで、系列について応用経済学者の代表的な把握である費用論接近のそれを見ることにしよう。

先の系列システム生成の発端について問題を見ると、生産者の立場からはその製品でビジネスをしようとする限り、必要な商業サービスが市場化され

---

(8) 有賀健編著 前掲書

てなく、自社の手づくりの商業サービスシステムの構築をせざるを得ないという状況である。すなわち、メイク・オア・バイの選択の問題ではなくて、メイクによらざるを得ない状況である。生産者自身が商業サービスを完全に行う場合はそれを自身の組織内に取り込むことであるが、それは地理的に広くらばって生活している消費者をターゲットしているため、それは各地域に拠点をもった非常に大きなネットワークシステムによらざるを得なく、非常に非経済的なものとなる。そのため、多くの場合、生産者は商企業にたいして独立性を認めたらうでの自社製品の流通支配を行える流通の系列化戦略をとる。その系列化戦略はいろいろとあり、それによって支配統制力もいろいろである。この場合、生産者の決定はメイクとバイの混合と見ることが出来るが、単純化のために系列を組織と見ることしよう。

次に、系列戦略によって形成された系列傘下の商企業の販売能力が生産者にとって十分高くない場合で同製品の商業サービス能力を系列傘下外の商企業もつ場合、残余の製品流通のための商業サービスについては、系列傘下企業の数を増加などによる能力増加のメイクをするか傘下外の商企業を利用するバイをするかの決定問題をもつ。この場合、その系列外のサービスの質や価格は変化するものであるが、その系列外の商業サービスを必要と決めるのは、それによって実現出来る付加的な販売量が、利益あるいは、その他の観点から戦略上重要である場合である。メーカーの立場からこの系列外の商業サービスをメイクオアバイの決定の対象とするとして、その決定はメイクの場合の費用と、バイの場合の支払い価格との比較によってなされると見る。この費用及び支払い価格の計算はいずれも容易でない。特に、支払い価格は交渉プロセスに機会主義が入り込む可能性があり容易でないが、最も単純に考えた場合それは次の如くであろう。その商業サービスを購入する場合の支払い価格であるが、購入する期間中に、その商業システムによって期待出来る販売高、すなわち、消費セクターへの販売数量と販売単価との積から、メーカーから商業システムへの販売高、すなわち、商業システムのメー

カーからの仕入数量と仕入単価との積を差引いた額が計算できるとする。この額以内で、同じあるいはそれ以上の商業サービスを同期間にアウトプットするシステムを構築維持できる場合、メイク、すなわち、自社ですることになる。この自社によるシステム構築維持の費用を基軸にして、生産者の立場から理論を組立てるのが経済学的接近の費用論である。すなわち、ある商業システムのサービスを生産者が買うか買わないかの経済分析である。商業サービスを買うか否かという問題設定を認めるとしても、同じ現象は売り方、すなわち、商企業の立場から捉えかたも同時に存在する筈である。すなわち、商企業の立場からは、自分の企業が生産できる商業サービスをどの製品に付加するのが有利なのかという形で、商業サービスを付加し価値連鎖を形成させるための購入する製品とその量を決定する。すなわち、自家の商業サービスを付加することによって価値連鎖を形成させ得るものの中でより有利な製品の集まり（品揃え形成）の中にその製品を入れるか否かを商企業が決める。すなわち、商企業は商業利潤を追求する行動の1つとしてこの仕入の決定である。従って商企業が購入するものは製品であって、決して商業サービスを販売しているのではない。生産者がメイク、オア、バイの市場の上から、商企業に製品を売っているのではなく商業サービスを買っているという理解のしかたが許されるとしても、商企業の立場からは商業サービスを売っているという理解が困難である。従って、商業サービスの売買取引きということが概念の世界としてもせいぜい一面的であって、完結しているものではないと言えよう。商企業は商業サービスを生産者に販売していないが、生産者から製品を購入し、ある商業サービスを付加してそれを再販するが、その買手は、その製品のみならず商業サービスを含めて購入している。そして、商企業の立場からはその企業の商業サービスを販売していることになる。ある生産者の特定の製品のみを目をむけた場合、消費者が購入する商業サービス部分を生産者がメイクオアバイの決定問題対象として考えられないこともない。しかし、この場合でも先の生産者がその商業サービスの生産方

法を知らない場合は、問題にならない。商企業のもつ商業サービスは商企業が決してオープンにはしない。あるいは、オープンにすることを望まない。その商企業独自のノウハウ、資源を用いて生産されているものであり、生産者がそれらをコピーしたり、学習したりすることが本来むづかしいものである。すなわち、きわめて密着型知識である。更にそれに加えて商業サービスは、ネットワーク自体をコアの資産とする商企業の産出物であり、特定の生産者の特定の製品グループのみを取りあげ独立にそれに付加する商業サービスを議論することはできない。商業サービスを生み出すその源泉は、多くの要因によって構成されているが、その資源の核となるものは、品揃え形成である。この品揃え形成が伝統的に論じられて来た社会的品揃え形成であることは言うまでもない。

ある生産者が自社の製品の束によって構成されている品揃えに対して、市場でおこなわれている社会的品揃えを核とした商業サービスと同等以上に消費者に評価され受け入れられる商業サービスを生み出すサービスの源泉の組み合わせを考案し構築してゆく可能性が全然ない訳ではないが、それは極めて困難である。商業サービスはネットワークシステムの産物であるが、そのサービスの買手、すなわち、消費者と具体的なつながりをもつことのみを考えてもむづかしい。というのは商企業の顧客が誰々であるかを知ることが容易でないからである。仮に、生産者が顧客が誰であるかを知ることができたとしても、その人達に適切にアプローチでき、サービスを付加しなければならないが、そのサービスがいかなるものであればよいかを知ることが容易でないからである。しかし、時としては、商業システムの能力不足により、前に見た如く生産者が流通システムを構築せざるを得ない場合があり、又ある製品については商企業による商業サービスの代替となるシステムの構築が常に不可能というわけではない。しかし、その構築が経済性をもつケースは極めて限定される。そして更に、構築されたシステムが消費者に受け入れられ続けるためには消費者のニーズ、購買行動の変化についてゆくものでなけ

ればならない。そのためには自由に仕入先や仕入商品の変更をして消費者ニーズの変化に本来的に対応できる商企業の場合と異なり、同業他社製品の改良品や新製品の販売動向等の情報により新しいニーズの動向を察知し、それに応える製品改良、新製品の投入が出来る生産体制、販売体制をもつものでなければならない。すなわち、完全に系列化された業界では消費者自身も前もっては知らないがより快適な生活に大きく貢献する製品サービスと思われるものを競って市場に投入し、わが社のが成功するのが最も望ましいが成功しない場合でもどこかの企業の特定の製品なりサービスがそれに成功するとそれといち早く模倣して、新しい消費者ニーズに応える体制をもつ必要がある。このような体制をもつことによってはじめて、異時点間にまたがる商企業による商業サービスを自前でメイクすることが出来る。

以上の考察により、われわれは、商業サービスを経済分析の対象、費用論的接近の不充分さあるいは不適切性を強く意識するものである。これは単なる費用論的接近を破棄することの妥当性と、費用論の世界とは異質の別の世界を説明する理論の必要性と結びつくものである。

## [5] 結 び

われわれは今日問題となっている流通市場の系列をとりあげ、それを商業学プロパーの立場から見るとを試みた。すなわち、流通システム、特に商業システムの働き、能力、構造を、われわれの商業学ではどの様に捉えるかを提示し、その観点から系列はどのようなものと理解できるかを、特に応用経済学の費用論的接近にたいする批判というかたちで展開した。われわれの理解が正しいとすると、系列は非常に費用のかかるものであり、また、一方において系列傘下以外の商企業のその製品に対する商業サービスの質量の向上と他方における傘下企業の非独立性からくる変化にたいする適応の創意工夫の不足によって、長期間にわたって系列システムが有効に働くことは、き

わめて限定される。従って、系列は自然に消滅していく筈である。この立言の正しさは、家電業界における多くの系列傘下の商店が殆ど例外なく停滞してきているのに反して、数少ない非系列の商店が輝かしい成長をみせ流通を支配してきているという歴史的事実によって示されている。では何故系列が問題になっているのであろうか。それは、傘下外の商店あるいは商企業がわが国の場合、既存の経営資源（見えざる資源を含む）に依存してイノベーションを怠る企業家精神の欠如でしめされる後進性をもつからである。この系列を温存させる後進性という要因が存在するために、わが国流通市場の閉鎖性を系列のみにによって説明することは過ちである。わが国流通市場の閉鎖性は、大手メーカーの系列化戦略によって説明されるべき部分と、商企業本来のもつ既存の密着型知識を資源とする特性が大きいわが国商業界の特質のうえからくる構造の硬直性によって説明されるべき部分とがある。後者を無視した議論は片手落ちである。