

Market Foreclosureとしての長期取引関係 I 日本の流通と参入障壁

1991年8月

有賀 健* 並河 永**

要 約

本項の目的は、我々は流通業にみられる長期取引関係の特質を系統立てて分析し、それが、参入制限的な要因として働きうる可能性について考えることである。

まず第一に、日本の流通業と供給者の関わりあいについて類型化を行い、それぞれの類型に対して産業組織論的な視点からの模型化を行うことである。これは、流通部門のあり方と参入の問題を系統立てて考えるための枠組みを提供するものである。主要な結論は3つある。

(1)長期取引関係の優位には、「系列化」という構成原理が最も重要であるが、それは伝統的な取引関係の維持墨守を必ずしも意味するのではなく、メーカー主導の下流組織特に卸部門の選別、整理、統廃合をもたらした。この意味では、「系列化」は多段階性を解消する方向に働く。しかし、製品差別化と品揃えの拡大というメーカーの戦略の上で「系列化」をとらえると、多段階性の解消と垂直的関係の強化に向かうとは限らず、むしろ、流通業者の Common Agent としての役割や情報機能に依存したメーカー間の競争戦略を生む場合が多い。

(2)小売部門が零細で生業的な性格が強いことは、各小売店の地域間での支配力と相衰って、小売店舗間の価格競争を緩和させ、逆に各小売店内の売上シェアを巡って、メーカーや卸の競争を引き起こし、小売店の Bargaining Power を高める役割を果たしている。そのため「系列化」の契機はしばしば、小売店のこのような Common Agent としての Bargaining Power によりチェックをうけたり、場合によっては、零細小売店の「かかえ込み」といった事態を招き易い。

(3)高価格・高機能の流通組織は、小売部門の零細性や参入規制の存在、ブランド間での略奪的価格競争を避ける collusive な傾向、その結果としての非価格競争の優位、そして、全体としての流通業者の持つ裁量権の大きさと範囲の広さといった諸要因と整合的で、相互を助長する関係にある。

第二に、これらの類型に対して、主として垂直的取引の様々な行為を対応させて、その意味や機能を考える。その中で中心的な課題は、これらの行為が、それぞれの類型において参入阻害的に働きうるか否かを分析することである。全体として、明確な参入阻止を目

*京都大学経済研究所助教授(現大蔵省財政金融研究所専門調査官)

**埼玉大学経済短期大学部専任講師

的とした戦略的行動よりも、結果として既存取引関係、特に零細小売業の存在を前提とした流通のあり方が、参入費用を押し上げていることの方が、重要であると思われる。

つまり、以下の3点が特に重要である。

(1)卸・小売ともに、概して流通業者は独立性を持つ Common Agent であることによって、その存在意義と効率性そして Bargaining Power を確保しており、多くの場合、参入企業に対して、排他的に取引関係の障壁を築きあげることは得策でもないし、また実行不可能なことも多い。

(2)しかしながら、このような流通業者の Common Agent としての交渉力や裁量範囲の大きさのために、参入企業も含めた全ての上流企業は多大の販路開拓、維持のための費用を必要とする。さまざまな販促活動やそれに費やされる営業要員の人的費用は、それが直接最終需要者への働きかけでない場合は、メーカー間のシェア争いのために費やされる費用であり、過剰な投資となっている可能性が高い。このようなメーカー間競争と縦の関係での誘因確保に費やされる費用は、結果的に“Raising Rival's Cost”という現象を導いていると思われる。特に、生産規模や品揃えの幅が小さい企業にとって、このような流通費用は全体としての限界費用を高くする。販売量が小さく品揃えが狭いほど、流通マージンが膨らみ易いのである。

(3)他方、系列化が非常に進んだり、小売レベルからの流通チャネルの短縮が起こっているような産業では、縦の流通チャネルの統合力が大きく、このような場合、Market Foreclosureの可能性がある。ここで特に重要なのは、高度成長期末まで残存した外資規制の果たした役割である。このために多くの海外からの参入企業は既存企業によって縦に統合された流通チャネルに依存して、合併企業やライセンス生産・委託販売などの形態で市場に参入したのである。

はじめに

本稿及びこれに続く二つの論文において、我々は流通業にみられる長期取引関係の特質を系統立てて分析し、それが、参入制限的な要因として働きうる可能性について考える^(注1)。また大衆薬市場を例としてとりあげ、実際に Market Foreclosureが起こっているか、いっとすれば、それがどの程度参入阻害的な要因として働きうるかについて、詳しく考察する。

全体として、かなり長大な論文であり、論点也多岐にわたるので、以下ではあらかじめ、全体像を明らかにしておく。本稿（以下（Ⅰ）であらわす）での主要目的はまず第一に、以下の

行論に必要な限りにおいて、日本の流通業と供給者との関わりあいについて類型化を行ない、それぞれの類型に対して産業組織論的な視点からのモデル化を行なうことである。これは、流通部門のあり方と参入の問題を系統立てて考えるための枠組みを提供するものである。第二に、これらの類型に対して、主として垂直的取引の様々な行為を対応させて、その意味や機能を考える。その中で中心的な課題は、これらの行為が、それぞれの類型において参入阻害的に働きうるか否かを分析することである。

第二論文（Ⅱ）は、（Ⅰ）の参照枠組みの中で

大衆薬市場をとりあげ、流通組織が参入阻害的に働きうるか否か、ケース・スタディーを行なう。(II)においては特に小売レベルでのメーカー間の競争手段とそのパフォーマンスに焦点をあて、それが大衆医薬産業の流通組織全体の特徴をよく説明することを示す。

第三論文(III)(近刊)は、(I)、(II)の分

析枠組に対応した Market Foreclosure に関する包括的な模型分析を行なう。(III)では、特に零細小売業間の空間的競争モデルで、日本の流通業の基本的特徴をとらえ、これを所与とした上流部門のマーケティング行動や参入阻害的効果の中心にMarket Foreclosureが存在することを示す。

I. 日本の流通業に関する定型的事実

日本の流通に関して最近さまざまな形で批判がよくなされる。「閉鎖的、排他的である」、「流通マージンが高い」、「特殊な商慣行がありわかりにくい」など流通の非効率性やそのあり方が参入を困難にしているという主張が特に海外で目立つ。

一方、日本の流通業に対する産業組織論的なアプローチによる研究も近年急速に進んだ^(注2)。これらの研究に目立つ特徴の一つは、上にあげたような日本の流通のあり方に対する批判に対し、(その意図とは独立に)、むしろ積極的に日本の流通の特殊性を特長として評価する点であろう。

たとえば、取引関係が長期間持続され、そのために新規参入者が困難であるとの主張に対応して、長期の取引関係が取引の効率性を高めることが主張される。流通マージンが高いことに対しては、要求の多い日本の消費者に満足のゆくサービスを提供するために、費用が高くなるとの主張がなされる。

しかし、よく考えてみると、これら二つの主張は必ずしも真向こうから対立しているのではなく、むしろ、同じものに対して二つの側面から主張がなされていると考える方がより正確である。取引関係が安定化し効率性が高まる背景には、潜在的な他の取引相手のとの競争を一定

(注1) 本論に関して、措め、二、三の留意点を記しておく。第一に、本稿の課題は流通と参入であるが、寡占的な企業による参入阻止戦略をひとまず念頭に置かず、分析を進める。そうする理由は多岐にわたり、詳細にわたる説明は紙幅の都合で不可能であるが、一つには、日本の流通業に関する議論の多くが、寡占的な企業の参入阻止行動に典型的にみられる多くの特徴と全く違った問題点を指摘している点を重視したい。唯一の例外はいわゆる流通の系列化であるが、これを参入阻止を目的とした行動と考えることは妥当ではなく、むしろ垂直的制限行為の副産物として、その参入阻害的な効果を分析するというのが筆者の立場である[第三節参照]。また寡占的な企業の参入阻止行動の多くが、過剰設備投資リミット・プライシング、カルテル等、本章の課題である流通組織との関わりからはかなり隔たったものであることも理由である。我々が、日本の流通業のプロトタイプとして描くものは、むしろ独占的競争や空間競争の理論模型が対象とするような、数多くの生産企業や流通業者からなる不完全競争の世界である。

第二の留意点として、以下の分析での対象は基本的に最終需要者が消費者であるような産業である。中間生産物や生産財の流通についてもある程度言及するが分析の中心にはない。下請制、子会社、共同研究・開発などの独立した要因がこれらの財の流通には混入しており、垂直統合もかかわる流通の分析は更に幅重奏するおそれが強いからである。

(注2) 丸山(1988)、伊藤(1988)、伊藤(1989)、伊藤＝松井(1989)などが代表的なものとしてあげられる。これらの研究に目立つ一つの特徴は、垂直的制限を基本にPrincipal-Agent Problemとしてとらえるという方向性である。他方、より伝統的な垂直的制限の分析は、寡占的な企業の市場支配の手段として理解されてきた。たとえば三輪(1982)参照。

程度遮断するメカニズムが働いているはずである。垂直的効率性の確保と、水平的な系列間競争の維持にはトレードオフが存在する。小売レベルでのメーカー間の競争のあり方が、非価格競争に重点をおくものであるため、接客技術、包装、配達などに大きな投資がなされ、それが競争の主要局面をなす。高マージンと高機能がもたらされるのである。

日本の流通の見通しが悪く、複雑であるとすれば、それは日本の他の経済組織や、いくつかの国の流通組織のように、単一の構成原理が支配的な組織ではないからであろう。たとえば、トヨタと下請け企業の間になり立つ密接な協調関係について、一方においては効率性が協調され、他方においては排他性が批判されることはあっても、そのシステムの構成原理や目標について誤解や疑問を持つ余地は少ない。

流通系列化の進んだ典型的業種とされる家電メーカーと系列の小売店チェーン組織の間で、近年、対立が何度か表面化している。量販店とメーカー系列のチェーン組織からなる複線の流通システムには、一方における垂直的取引関係からくる要請・方針と、他方での地域小売市場内での小売店舗間でのシェア争いという異質な要素が混在している。

日本の流通の複雑さの背景には、歴史的経緯や日本の地理的、社会的特徴を反映した流通の構造や商取引の形態があることは確かである。今日でも、問屋制を前身とする卸はいくつかの産業で重要な地位を占めているし、地方特産品の流通には、生産地の問屋、集散地問屋、消費地問屋という形態が残っているものもある。戦後の都市の発達過程や、様々な中小企業や商業に対する規制や補助政策が、小売業の現況を説明するに重要なことも多書を要しない。

しかし、日本の流通システムを複雑にみせ、その理解を困難にしている最も重要な理由は、日本の流通システムが異なった主体によって異

なった目的のために部分的な修正をつけ加えられ続けてきたことにあると我々は考える。

その中でも、我々は特に三つの要因をあげたい^(注3)。

第一に、系列化と総称される主にメーカーによる縦の流通組織の統合という要素がある。系列化の主体はメーカーであり、その目標は、縦の流通組織全体の効率化とメーカーあるいは、縦の流通関係も含めた系列内利益の極大化である。

第二に、系列化の過程で、あるいは系列全体としての環境変化への対応として、流通業者のメーカーによる選別、統廃合の要因がある。「流通簡素化」とか「直販体制への移行」といった言葉がこれに含まれる。これを系列内競争と呼んでも良いであろう。

第三に、小売レベルでのメーカー間の略奪的価格競争を防止するためのcollusiveな要因があげられる。これは、後で述べるように小売業の零細性や地域性により大きな影響を受けて、非価格競争の優位とメーカー間のcollusiveな傾向をもたらしている。

流通部門の当事者やメーカーは、これらの様々な、そして、しばしば相反する目標に対して、それぞれの局面で異なった対応をしてきた。日本の流通組織の特徴やその抱える問題もこのような異質な構成原理によって部分的な改善が加えられてきたことによるのではないかと考える。

本稿の構成は以下のとおりである。まず以下につづく1.1～1.3では上にあげた三つの契機を軸に、日本の流通業に関する典型的事実を整理しなおしてみる。まず系列化の動きに関して、日本の流通業における長期的取引関係の定型の特徴を詳しく考察する。その主要論点は、取引の多面性・安定性、そして流通における情報機能の重要性である。第二に、日本の流通部門取引の特徴特に取引の他段階性・重層性と商業

(注3) むろんここにあげた三つの要因に加えて、複雑な規制・許認可制度の網がかけられていることも忘れてはならない。

マージンの傾向的上昇を関連づけてとらえてみる。第三に、日本の流通業の最大の特徴といえる小売部門の零細性がもたらす影響をまとめてみる。

Ⅱでは上に述べた定型的事実やその背景となる三つの流通取引関係の契機がどのような局面において、新規参入（生産）企業に対して参入阻害の効果を持ちうるかを考える。その作業では、第一に、既存の取引関係がMarket Foreclosureとして機能するための条件を考察し、それらが日本の流通取引関係において満たされているか否かを検証する。第二に参入者のMarket Foreclosureが流通取引費用を高める場合、より具体的な取引局面やそれを決定づける流通業の技術的要因とどのように関連しあうかを考える。第三に、流通取引費用の構造が、参入企業の流通への関与にどのような影響を与えるかを参入企業の流通形態の選択の問題として整理する。

Ⅲでは、以下の行論を要約しながら、結論を与える。

1.1 組織的取引の優位

いま、“組織的取引”を取引の多面性と取引関係の安定性という二つの特徴でとらえることにしよう。組織的取引の優位は、流通部門に限ったものではない。日本的雇用制度はその最も極端なケースと考えられるし、下請企業と親企業の間取引にも特徴的にみられる。ただし、流通業において、取引の多面性と取引関係の安定性が具体的にどのような行為類型や取引内容を指しているのかについてはここで明らかにすべきである。

1.1.1 取引の多面性

取引の多面性は、流通部門においては、典型的に次の二つの形であらわれる。第一に、特定の取引関係の上で、数多くの財貨・サービスが取引される場合がある。その最も典型的なケースは、素材メーカーと総合商社の関係や、農協と農家の取引にみられる。素材メーカー

は、一方で原材料の輸入手当で商社に依存し、他方で製品販路でも商社が中心的な役割を果たす。農家は農協の融資で種子・肥料・農機を農協を通じて購入し、生産物の出荷も農協を通じて行なう。

第二に、単一の財貨の取引関係においても、陰伏的に多くの関連するサービスの付与が取引関係の上でなされることが多い。卸業者は単にメーカーの製品を小売店に配給・分配するだけでなく、販促活動情報収集、商業信用の提供などの他、場合によっては小売店をメーカーに代わって監視・指示したりする。つまり、後述するように、流通業において発生するサービスは単なる財貨の移動（地理的、所有権両面）にとどまらない。それに付帯する数多くのサービスも供給される。重要なことは、このような付加的サービスが重要な位置を占め、しかもそれ自体として取引されるのではなく、物流機能を基本とする取引関係の上で一括して取引されている点である。

なぜこのような形での多面的取引が極立っているのかについて考える場合、二つの基本的な立場の異なるアプローチがありうる。第一は、このような多面性を競争制限的なtied-in transactions（結合取引）と考える見方である。たとえば、問屋が小売店から売れ筋商品の注文を受けると、「死に筋」に近い在庫品も一緒に引きとるよう要求するといった（それが事実か否かは別として）ケースを多面的取引の本質と考える見方である。第二にこの見方は、これとは対照的に、単一取引における「失敗」を補完するために取引が多面的になっている、というものである。これには、様々の要因が考えられるが、卸売一小売業の関係で顕著な範囲の経済性がみられる場合はその典型である。たとえば、典型的な小規模食料品店の取扱品日数は、従業員1～2人のものでも数百点になるといわれる。これらを逐一別の卸から仕入れることの非効率性は明白である。また、伝統的な問屋制度において、問屋の金融機能が重要であったことはよく知られているが、商業信用と財の取引を単一の

取引関係で行なうことの優位も明らかであろう。

取引の多面性を流通業において考える場合、特に情報の伝達という側面が重要である。卸売商の取り扱う商品は、多くの場合単一メーカーが供給する範囲を遥かに超えており、小売店との関係においても、単一メーカーの商品のみを小売店に卸すケースはほとんどない。したがって、卸レベルでの小売店情報の収集には明白な範囲の経済がある。他方、卸売店が小売情報を独立の財貨として販売する場合「ただ乗り」の問題が発生する。卸が物流サービスと情報提供を結合して販売することによって、二つの問題をクリアーしていると考えられることもできる。このように、取引の多面性を積極的に評価する理由は多く、近年の研究ではこれらが強調されることが多い。しかし、我々は、競争制限的な要因と「市場の失敗」を補完する要因とを対立させて考えるのは適当ではないと思う。むしろ強調すべき点は、この二つの側面を分離することは多くの場合困難であり、後述するように、競争制限的な力と市場の失敗を補完する力は互いに他方を強化する方向に働き易いことである^(注4)。

1.1.2 長期取引

組織的取引の第二の特徴は取引関係が長期間持続される点である。

取引関係が長期間持続されることの長所を理論的に説明することは容易である。原理的にいって、長期取引関係では不可能で短期取引関係においてのみ可能なことは存在しない。むしろ、説明されなければいけないのは、どのような取引関係が長期間持続されるか、特にいつどのような形で取引関係の終結が起こるか、という点である。

取引関係を長期にわたり持続させる基本的な誘因は双占剰余である。双占剰余とは特定の取引関係を維持することで今後期待される収益の現在価値と、取引関係を終結させ（他の取引相

手を捜すか公開市場で取引を行なうか、いずれかの手段で代替し）た場合に期待できる収益の現在価値との差である。双占剰余が発生する背景には、様々の理由があるが、いずれも広い意味での「市場の失敗」としてとらえることができる。

その一つの有力な見方は、双占剰余の源を、取引費用の差に求める。市場的取引が効率的に利用されるためには、財の同質性、財の分割可能性、情報の対象性、取引相手の匿名性といった条件が満たされねばならない。

たとえば汎用部品を市場で調達するのは容易であっても、それと異なるサイズ、材質等を要求する場合、特定の供給者と契約を結び、これら条件をみたす製品について購入・納入を確約する取引関係が必要となる。

このような製品供給能力を持つサプライヤーの数は十分に沢山あり、たとえば公開入札で発注を行なった場合、サプライヤー間の競争が保障されたと考えても、必ずしも非現実的ではない。双占剰余が発生するのは、このような契約を結び、サプライヤーあるいは購入者双方が、その取引実行のための費用支出を開始してからである。事前には同質であったサプライヤーもひとたびこのような取引実行のための投資が始まってしまうと、明らかに契約相手とそれ以外のサプライヤーの間には、供給能力に差がでてしまう。つまり、このような双占剰余の発生には、sunk costとなる投資的支出が背景にある。

今いったような投資には、非常に広い範囲の活動が含まれる。そもそも、取引相手を捜すための探索活動に無視出来ない費用や時間がかかる場合もあるし、取引相手が何を求めているか、供給者の技術力、生産能力はどうか、経営は安定しているか、といった情報収集にも費用・時間が必要である。[2.2.2—2.2.4参照]

取引関係を長期間持続させることの優位の第二の理由は、短期取引（契約）では実現出来ない取引が可能である点である。長期的取引（契

（注4）たとえばAkerlof and Miyazaki(1980)を参照せよ。

約)では長期的取引(契約)の終結を懲罰として課することで、短期的取引では不可能な(そして双方にとってより有利な)取引内容を実現できるからである^(注5)。

たとえば、次のような非常に極端な例を考えてみよう。ある財貨を各期1単位供給する契約を結ぼうとする。しかし、供給される財貨の性質上、当事者以外に実際に財貨が納入されたか否かを確認出来ないでしょう(立証不可能性)。全く同様に非常に極端であるが、その対価の支払いも確認不可能であるでしょう(たとえば麻薬取引、売春を考えよ)。短期取引では、このような取引は明らかに実行不可能である。なぜなら、双方とも契約違反の立証が不可能であることを知っているから、相手が契約どりの行為を実行するか否かにかかわらず、契約を無視するのが最適であるから。しかし、各期の取引が双方共納得する形でなされた場合、次期も取引を続けることにすれば、この取引は実行可能である。つまり、今期の取引の結果と来期の契約更改をリンクするような長期契約を結ぶのである^(注6)。

1.1.3 取引関係の選別

このように長期取引を持続することの積極的理由があるにも拘らず、全ての取引が長期取引関係によってなされるわけでないのは何故だろうか。

それは、取引関係の持続性は一種の報奨・ランク付けに対応しており、そのために全ての取引を長期取引で行なうことはかえって望ましくないからである。たとえば、注6の例を次のように修正してみよう。財の供給者には、二種類

あって、一方のグループの供給者は極めて時間割引率が高く(ρ は0に近く)、もう一方のグループでは ρ が1に近いとする。購入者はこれらの供給者の間の違いを確認する手段がなく、また、購入者自身のモラル・ハザードのために、あらかじめ保証金を要求するなどのボンディングも不可能であるとしよう。更に、全ての供給者は技術的な限界により、一定の確率で不良品を作ってしまう、納入がその期は物理的に不可能であるとしよう。

さて、先の理由から、納入がなされたか否かを条件に支払いを拒否する契約はそれ自体では実行不可能である。この場合、購入者側は、一定の回数納入が行なわれないことを理由に、取引関係を終結させることが望ましい。要するに、取引関係の停止というペナルティーが、当事者の誠意・努力、あるいは秘匿されていた情報を引き出すことに使われるのである。

日本の流通において、このような取引関係の継続、停止、強化が取引相手に対する報奨・ランク付けとして、重要な機能を果たしていることはいうまでもない。メーカーが、特定の卸売業者を選別して「特約店」として差別したり、直販メーカーが小売店に様々な形で、陰に陽にランク付けとそれに対する報奨を行なうのも、このような行為の一類型であると思われる。

1.1.4 物流を超えた流通機能

伝統的社会で、移動が少なく構成員の内に同質性が高い経済では、人的関係を核とする取引関係の上で様々な財貨が取引される。東南アジアの農村商人を考えてみるとよい。種子、肥料の販売、収穫物の購入、委託販売、金融、“口

(注5) これについては、たとえば Stiglitz and Weiss (1983) を参照せよ。

(注6) 購入者の財の留保価格を p 、納入者のそれを c とする。 $p > c$ であるとし、 $p > w > c$ をみたすような w で取引するものとする。購入者、供給者が契約どおり取引する事により得る便益は、それぞれ $b = p - w$ 、 $s = W - C$ だから、時間割引きファクターを ρ とすると、

$$V_B = \frac{\rho b}{1 - \rho} \quad V_S = \frac{\rho s}{1 - \rho} \delta^t, \text{ 取引関係を維持することから得る利益の現在価値である。ここで、買い}$$

手が支払いを拒否して得られる利益は w 、売り手が納入せずに対価だけを受け取る利益は c であるから、 $V_B > w$ 、 $V_S > c$ つまり $c/\rho < w < \rho p$ である限り取引を実行することが可能である。

きき”，農機具の販売など，これらの商人は，農民の経済活動の全面に登場する。伝統的な問屋制度において，それはより組織化され，大規模になるが，金融，販路の統括，原材料の確保と，実に多面的な機能を流通業者が果たしている点で両者は良く似ている。これら流通諸機能を兼営することのメリットは明らかである。範囲の経済や物流における規模の経済が明らかにこのような多機能性を助長する。

しかし，上に挙げたような流通諸機能の兼営という意味での多機能性のメリットは，戦後一貫してその比重を低下させてきたと思われる。メーカー側に資金負担力が小さかったり，小口金融市場が未整備であった頃は，問屋あるいは商社の商業金融能力は流通における卸売業の地位を確保する重要な柱であったといえる。中間素材や大規模装置産業が主力であった時代には，原材料確保と販路開拓の両面で，企業と取引を行なう商社の機能も非常に重要であった。しかし，物流機能の効率性が，モータリゼーションや航空機の利用により飛躍的に高まり，物流サービスが流通組織とは独立して発展し，製品差別化や品揃えを軸とするマーケティングが中心になると，このような意味での多機能性に積極的な意義を見つけることは困難である。流通部門全体が抱える危機感もこのような流れと無縁ではあるまい。

現在の日本の流通において，多機能性は主に情報の収集提供，場合によっては商品開発の企画立案にまで関与するような情報活動にその中心があると思える。

その中でも特に重要だと思われるのが，小売段階での情報のフィードバック機能である。日本の消費者は，財の品質のみならず，包装，

パッケージ，デリバリー，アフターサービス，等々に実にきめ細かなサービスを要求する“うるさい”買い手であるといわれる。この傾向は，製品の差別化が進み，市場ニッチが細分化されるに従い，価格弾力性を小さくする一方で個別品目間の大きな需要スウィングを引き起こすことになる。あの種のちょっとしたデザインの改良が，それ以外殆ど同一の製品の間で決定的なマーケットシェアの差をもたらすことが実に多い。

決定的に重要なのは，このような需要スウィングをいち早く察知すること，それに迅速に対応することである。日本の市場における小売情報のフィードバックがいかに重要であるかも，この点に大きく依存する^(注7)。

「現場情報」を積みあげて，それを活用することのメリットは，既に生産場面において，小池和男氏の様々な研究で，強調されており，日本の企業組織の特徴と言われている。但し，このような特徴が全ての流通部門において実現されているか，となると疑問である。むしろ，近年の卸売業にみられる取引のオンライン化，情報機能の充実への取り組みは，これが流通業の進むべき目標を示していると考えられるべきであろう^(注8)。

1.2 取引の重層性・多段階性

中間取引の比率が高いこと，メーカーから小売店に至るまでに，いくつもの経路があり，それらが輻輳していること，そして全体として戦後一貫して商業マージンが上昇を続けていること（西村・坪内（1990）参照）は，日本の流通業について，かなりの信頼度を持つ数少ない定型的事実である。

（注7） 近年特定の量販店チェーン，特にコンビニエンス・ストアのチェーンが，メーカーとの交渉において優位に立っている背景には，これらのチェーン店がもつPOS情報が重要だといわれる。加工食品や清涼飲料メーカーでは，二，三年前に，新製品発売ラッシュがピークに達したところから，新製品を事実上無料で（試供品として）コンビニエンス・ストアに納入し，その見返りにPOS情報の供与をうけることが常態化しているといわれる。

（注8） これが少なくとも一時期期待されたほどには急速に進捗しなかったことにも，日本の流通組織が単一の構成原理で構築されたものではない事実が反映されている[たとえば三輪(1991)]。これに関しては，Rey and Tirole (1986)を参照のこと。

しかし、これらのいずれの事実を組み合わせても、直線的に相互連関が成り立つものとはいえない。たとえばW/R比率でみた多段階性は、全体として、かなりはっきりした上昇傾向にあり、商業マージンも上昇傾向にあるが、産業別にみると商業マージンの増加と多段階性の間には正の相関はない。多段階性がはっきりと減少の傾向を示す品目、たとえば化学製品や輸送機械においては、産業の集中化と流通の系列化が戦後の特徴であるが、商業マージンは上昇を続けている。多段階性が目立って高い生鮮食料品は商業マージンの上昇が目立ち、アメリカに比べても高い。また、系列化とはほとんど無縁の業種である。一方、系列化が進み、流通の直線化が進んだ加工食品の商業マージンは、目立って上昇しておらず、しかもアメリカに比べて目立って低い。

要するに、流通の多段階性、重層性を（後述の）零細性と結びつけて説明し、それによって商業マージンの高さを主張するのは、説得力に欠けると考えられる。

しかし、次の二点はかなり安定した傾向として指摘できると思われる。第一に、W/R比率でみた多段階性が減少するどころか、むしろ上昇気味であるが、他方、卸の中に占める製造卸、つまり、メーカー自身の販社のシェアが確実に増加している。商社・問屋まかせの販売という、伝統的なメーカーの態度は一貫して減少の傾向にある。第二に、商業マージンの高さは、おそらく、次節で検討する零細性、特に小売部門の零細性と強い関連があり、系列化の流れ、W/R比率の上昇も大規模小売店・量販店と零細店舗間の競合という状況を考慮にいれて検討すべきものと考えられる。以下ではこの二点を軸に整理をしてみよう。

1.2.1 系列化と多段階性

戦前及び戦後の高度成長期における、流通業の多段階性は、小売業の全体としての零細性とリスク負担力の乏しさに一つの原因を求められることは間違いあるまい。商社金融・問屋金

融、返品慣行などの果たした様々の機能を考えることが可能であるが、これらはいずれも、仲介業者全体としての配給・在庫（金利）負担力に依存していたと思われる。しかし、卸売業者は少数の例外を除いて、概して戦後期においてメーカーに比べて資金力があつたわけではないし、小売業と比べてさえ、ほとんど同等の小規模経営、生業的性格をおびたものが多かったのも事実である。むしろ、全体としてみれば、仲介業者間の仲間相場の果たした役割の方が大きい。卸売業者間の転売の容易さは、全体としての仲介業者のリスク負担能力を引きあげ、在庫のやりとりを円滑に行なうために不可欠の存在であった。活発な仲間相場の存在が、耐久消費財、中間素材や汎用生産財のW/R比率を押し上げたのはいうまでもない。

1970年以降、製品差別化による市場のsegmentationやメーカーの系列化が進むと、メーカーは積極的に流通に関与し、卸仲介業者に異なった能力を要求するようになる。それは、製品の品揃え、物流の効率化、在庫管理、小売情報の提供といった前節で我々が正面において流通機能である。

系列化が非常な勢いで進んだとしても、必ずしも多段階性が減少を意味するとは限らない。むしろ、系列化が促進するのは、業態としての卸売業の変化であり、非効率な卸の選別、及び統廃合であった。そのような機能は、それ以前にはメーカーによってではなく、商社あるいは直卸の大規模問屋が、二次卸以下の取引先との関係を介して陰伏的になされていた。系列化は直卸の相対的地位を下落させたのである。

他方、零細小売店の存在がある限り、配給システムを支え、取引小売店の在庫管理が円滑になされるためには、どうしても地域ベースでの二次卸の存在が不可欠である。もちろん、直販体制を組んだメーカーによる流通統合が進む場合、このような地域ベースの二次卸の機能は「配給センター」のような集配基地により代替されることもあろう。しかし、その流れは、このような統合を強力に進める企業があり、しか

もそれが小売店の品ぞろえとメーカーの供給する品目との対応が強い場合にのみ可能である。

多くの場合、系列化の動きは二次卸以下の下流部門の多段階性を一挙に減少させる方向には働かなかった。その一つの理由は、製品差別化が進展するにつれて、中間組織全体として価格づけやリスク回避（吸収）機能をもつ仲間相場の意義が薄れ、縦の流れでより大きなリスク負担が必要になったことに求められる^(注9)。また、製品差別化と対応して進んだ、市場細分性と絶え間ない新製品の導入のために、卸の在庫管理や配給・情報機能はより重要となった。

日本における流通の多段階性に関して、もう一点確認すべき事は、生産財市場においても卸売部門が流通の要になっており、これがW/R比率等でみた多段階性を諸外国に比べて引き上げる理由の一つにもなっている点である。

これも含めて、（生産財の）最終需要者や（消費財では）小売部門の零細性が、日本市場での仲介組織の重要度を引き上げる要因であると考えてよいと思われる。多段階性・重層性を減少させる圧力には、上に述べたように、卸売業の持つ在庫管理、価格付け機能特に仲間相場の持つ重要性を減じる傾向があった。それと同時に、メーカーの全体としての巨大化により、上流のリスク負担能力が高まったことも見逃せない事実である。

1.2.2 取引費用と多段階性

西村・坪内（前掲）にもあるように、商業マージンの経年変化をみると、全体として小売マージンの大幅で持続的な上昇がみられる。しかも、輸送機械や化学製品など、日本の商業マージンがアメリカに比べて特に高い産業において、小売マージンの上昇が著しい点をあげねばならない。

流通の「多段階性」は、ある意味までは高度成長期におけるメーカー側の次善的な対応策の

結果である。急速な市場規模の拡大に対し、メーカー側は、独自の流通システムを構築するだけの余裕がなく、配給組織としての卸に依存して、小売outletを求めざるを得なかった。小売店の零細性や欄密性のために、流通在庫は大きくなる傾向にあり、少品種大量生産のシステムでは、流通在庫の調節は、卸仲間の市場が適切に働くことでその役割を果たした。多段階性がおも維持されている事実は、むしろ卸の生き残りをかけた情報機能へのシフト、（系列化の中での）販社化といった要素からも説明されねばならないように思える。少なくとも、多段階性の残存と商業マージンの高さの間に単純で直線的な関係を見つけることはできない。

商業マージンの長期上昇傾向の原因が何であるのかは今後の詳細な計量分析に委ねねばならないが(Ariga and Namikawa, forthcoming)、それが、他部門に対しての生産上昇率の低さや小売部門における有効な価格競争の不足と深く関連していることはほぼ間違いない。

商業マージンの長期上昇傾向は人件費の長期上昇傾向と強い相関があるばかりか、商業マージンの循環的変動は、商業部門の一人あたり販売量の循環的変動とも強い相関があり、しかも商業マージンに占める人件費率は、商規模と反比例して、零細なもの程大きい。これらは、価格競争が緩和されしかも労働生産性の伸びが低い産業に特徴的にみられる生産性格差インフレーションの様相と極めて類似点が多い。

[Ariga and Namikawa 前掲]

1.3 小売部門の零細性

このこと自体については多言を要しない。零細な規模の小売店が欄密に分布していることが日本の流通業の基礎的な特徴であることは否定すべくもない。むしろ、問題はそれが流通部門全体の他の特徴とどのようにかかわりあっているかである。

(注9) これに関連して下流部門が競争的であることによって、リスク回避が可能であるとの議論がある。Katz(前掲)参照。

零細な小売店が桐密に分布していることによる第一の帰結は、それに対応した卸の配給・リスクの吸収機能が、そうでない場合に比べてより強く要求される点であろう。小売店の品揃えのメニューは、特殊な専門店などを除けば、特定の産業やメーカーはおろか、特定の卸の扱う品目メニューとも一致しない。結果として、配給・在庫管理の面で、零細小売店のそれぞれに複数の卸が関与するという、複雑なネットワークが必要になる^(注10)。

必然的に膨大な小売店への配給を行なう卸での営業人員もそれに対応して大きくならざるを得ない^(注11)。

1.3.1 リスク負担と返品慣行

小売店が零細であることにより、リスク負担能力が小さくなり、それに対応して返品慣行や卸の金融機能が重要になることはよく知られている。リスク吸収を卸も含めた上流が行なうこと自体は必ずしも効率性に直接の影響を持つものではないが、小売側に様々の形でモラルハザードが発生している場合、リスク負担とモラルハザードから発生するコストの間のトレード・オフができる。

たとえば次のようなケースを考えてみよう。第Ⅱ論文でも言及するように、大衆医薬品産業では、非常に広汎な返品慣行が成立している。

メーカーや卸にとって、返品慣行はどのような積極的役割を果たすだろうか？ よくなされる主張の一つは、返品は小売店での値崩れを防ぎ、水平的外部性を削減する点である。過剰在庫を抱えた小売店が「投げ売り」によって値崩

れを起こすような行動を防止する。しかし、過剰在庫が値崩れを起こすか否かは決して自明ではない。在庫変動に対して極端な小売価格で対応することは、小売店自身の販売戦略にとっても（メーカーと同様に）不利であるし、ブランド内競争での値崩れ現象は在庫品処理とは無縁のロス・リーダーになりやすい商品にもっとも良くみられる現象である。また、適切な監視行動さえともなえば、返品慣行に頼ることなく、小売店の上のようなモラル・ハザードを防ぐこともできる。セブン・イレブン・ジャパンが、当日売れ残り品を廃棄処分にするというよく知られたエピソードを想起せば充分であろう。

むしろ、より説得的だと思われるのは、メーカー側にとって、小売店確保、小売店舗内の陳列スペース確保のために返品は都合のよい戦略であること、特に、不断に新商品を出すようなメーカーにあっては、買取制にはかえってメーカー自身のモラル・ハザードの問題がある点であろう^(注12)。

但し、返品慣行は零細な小売店に限定されたものではない。悪名高い百貨店の返品率の高さを考えると、上のようなメーカー自身のモラル・ハザードによるケースがかなり一般的なものではないかと思われる。

1.3.2 リスク・シェアリング

小売店が零細なために、リスク負担能力が小さいことの帰結は、流通取引の他の特徴にもあらわれる。特に、長期取引関係との関連で重要だと思われるのは、リスク（及びプロフィット）シェアリングの性格を持つ取引や取引関係

(注10) たとえば、「小売薬業リポート」によれば、アンケート対象の薬局店平均14.1社の取引卸を持っている。その内訳は、薬系7.6社、一般雑貨2.9社、化粧品1.9社、医療雑貨1.8者などとなっている。アンケート対象の薬局店の平均月商は約440万円であるから、取引卸一社あたりの平均月商は30万円程度に過ぎない。

(注11) たとえば、卸の営業担当が一人当たり100軒の小売店（これは上限に近い）を持っていたとしても、上の薬局店のケースでは、14社余りの卸が入り込んでいるから、卸の営業担当一人あたりの小売店は7件程度になる。

(注12) 返品ができない一部輸入品について、マージンが非常に高くなる傾向があるといわれる。小売価格を維持する戦略の中で、売れゆきの不確実性が高い商品を買取り制で流通チャネルにのせると、このような事態がおけると予想される。

が非常に広汎にかつ随所でみられる。しかも、それが長期取引関係の骨格をなす。

たとえば、フランチャイズ・チェーンの様々なケースをみても、フランチャイズ本部は売上（場合によっては店舗面積）比例のロイヤルティーフィーを徴収したり、原料供給価格にマージンを上乗せすることで収入を得、米国のフランチャイズ店の基本的なシステム、つまり固定的なフィーと経費（材料の原価供給）という体系は殆ど見られない。いま、リスクを無視して、典型的なプリンシパル・エージェントの問題として、フランチャイズ・システムを考えると、米国のように固定的なRoyalty及び限界費用で価格付けされた原料の供給というシステムが効率的であることはよく知られている。限界的な収益は、その収益向上のために努力するフランチャイジーに全て帰着するからである。売上や粗利益に定率をかけたRoyaltyを徴収するシステムは、上のような意味から非効率である。しかし、より長期的にみて、フランチャイズ本部とフランチャイジーが取引関係の中で協力して事業の展開や新製品の開発を行なうためには、むしろリスク（＝プロフィット）シェアリングは、固定的Royaltyよりも優れたパフォーマンスを示す可能性がある^(注13)。

1.3.3 Common Agentとしての小売店

零細小売店の重要な特徴は、小売店の商圈が地理的に限定されており、立地条件・資金力などによって、店舗規模取引量にかなり明確で容易に動かし難い限界がある点である。しかも、小売店は限られた商圈内及び取扱品目において、地域独占あるいは空間的な独占的競争者として位置しているから、小売店の利益にはこれに基づくレント的性格の超過利潤が発生しやすい。このことは、小売店が特定メーカーの製

品の専売店である例外を除けば、小売店のCommon Agentとしての性格によっても補強される。なぜなら、Common Agentとしての小売店は複数のメーカー・卸からの製品を取扱っており、次のような様々な要因によって、メーカー間のcollusiveな傾向とそれを支える高率の小売マージンが固定化されやすいのである。

第一に、メーカーや卸にとっても同一ブランド内での小売店間の価格競争を避ける強いインセンティブがある。ブランド内価格競争は、小売店がロス・リーダーとして戦略的に行なう場合も含めて、結果的に縦にみた流通部門内全体の利益を損なう結果に陥り易いし、そのため、価格競争が激しくなるにつれて、流通チャンネルの再編成を強いられることが多い。

第二に、その結果、小売店間では価格以外での競争が重要となる。しかし、これらは、配達、包装、応対、相談販売、製品情報の提供といった小売店の裁量の余地が極めて大きいものであり、メーカーの販売戦略として垂直的なコントロールが極めて困難なものが多い。コントロールが容易でないことは、逆にいえば、これらの競争手段がメーカー間の競争のために垂直的なコントロールを通じてpredatoryな目的に使われる可能性が小さいことを意味する^(注14)。また、このことが、小売店舗間のサービスの差別化にも使われうる。

第三に、垂直的コントロールが困難であることによって、逆に水平的な協力と、縦の業者間の対抗という形で流通系列内の対立が発生することがある。このような場合、メーカー間のcollusiveな傾向は一層強くなると思われる。

Collusiveな傾向は「系列化」というメーカーの目標と、小売店の持つBargaining Powerの間の妥協の産物であろう。「系列化」が製品差別化をとまなう限り、小売価格に対する需要弾力

(注13) フランチャイズ制に限らず、はっきりとしたテリトリー制を持つような下流組織を構築する場合、フランチャイズ本部や上流企業が全体の売上・利潤の極大化のために、既存フランチャイジーの商圈の一部を犠牲にして、フランチャイズを増設することが問題になり易い。プロフィサトシェアリングはこのようなモラルハザードに対する一定の歯止めになる。

(注14) Bolton and Bonanno(1988)を参照。

性は小さくなり、価格競争は緩和される。そのため、系列内の垂直的制限政策の中での価格の持つ戦略的地位は低くなっている。むしろ、小売価格やマージンが固定化することで、小売店の利害と系列の利害の直接対立が避けられ、共同利益を増大させるようなさまざまな非価格競争に重点が置かれる。

しかし、量販店やディスカウントショップにおいては、このようなシステムがうまく働くとは限らない。第一に、固定経費の占める比重が高いため、高価格・高マージン戦略と矛盾が生ずることが多い。第二に、相談一推奨販売を重視しない販売戦略をとるため、「系列」の政策として多用される非価格競争手段が利用可能でなかったり、小売側の協力が得られない場合が多い。第三に、一般小売店以上に、品揃え、特に同一品についても多くのブランドを揃える戦略がとられるため、ここでも系列化の目標と対立がおこる。このような条件と、そして量販店の多くがチェーン組織で多店舗制であることから、卸の関与や裁量権が小さく、よりメーカーと量販店の対立、量販店を巡るメーカー間の競争は顕在化する。

このような代替的な小売チャネルが存在することでcollusiveな傾向がチェックされることになる。

1.4 小括

日本の流通業や定型的事実を流通「構造」と流通「組織」や「行為」について分けて考えるとしよう。小売部門の零細性や取引の多段階性・重層性は、より「構造」に近く、長期取引関係の優位や、物流を超える流通機能はより「組織」や「行為」に近い。しかし、ここまでの行論で明らかになったように、これらの定型的事実の間の相互連関は決して直線的ではなく「構造」が「組織」や「行為」を説明するといった因果関係も必ずしも明確ではない。取引の重層性や多段階性は、しばしば垂直的にみた取引関係の強固さと矛盾・対立するし、小売業の零細性が一定程度、流通の多段階性を維持する原因

になっているといっても、流通の簡素化と零細小売店の存在は必ずしも対立するわけではない。

むしろ、我々は最初に提起したような、三つの異なった流通組織の構成契機に注目してそこからこれらの定型的事実の間の関連を把握すべきであるとの立場をとった。

そこから得られる主要な結論は以下のようなものになる。

(1)長期取引関係の優位には、「系列化」という構成原理が最も重要であるが、それは伝統的な取引関係の維持墨守を必ずしも意味するのではなく、メーカー主導の下流組織、特に卸部門の選別、整理、統廃合をもたらした。この意味では、「系列化」は多段階性を解消する方向に働く。しかし、製品差別化と品揃えの拡大というメーカーの戦略の上で「系列化」をとらえると、多段階性の解消と垂直的関係の強化に向かうとは限らず、むしろ、流通業者のCommon Agentとしての役割や情報機能に依存したメーカー間の競争戦略を生む場合が多い。

(2)小売部門が零細で生業的な性格が強いことは、各小売店の地域商圈での支配力と相まって、小売店舗間の価格競争を緩和させ、逆に各小売店内の売上シェアを巡って、メーカーや卸の競争を引き起こし、小売店のBargaining Powerを高める役割を果たしている。そのため「系列化」の契機はしばしば、小売店のこのようなCommon AgentとしてのBargaining Powerによりチェックをうけたり、場合によっては、零細小売店の「かかえ込み」といった事態を招き易い。

(3)高価格・高機能の流通組織は、小売部門の零細性や参入規制の存在、ブランド間での略奪的価格競争を避けるcollusiveな傾向、その結果としての非価格競争の優位、そして、全体としての流通業者の持つ裁量権の大きさと範囲の広さといった諸要因と整合的で、相互を助長する関係にある。

II. Market Foreclosureとしての長期的取引関係

本節の目的は三つある。第一に、流通業における長期取引関係がMarket Foreclosureとして機能しているためには、どのような条件が必要なのか、我々が実際に観察する長期取引関係はこのような条件をみたしているのかを検証する。第二に、長期取引関係は具体的にどのような取引の局面でどのような特徴をもっており、それがどのような形態の参入を困難にするかを明らかにする。第三に、このような制約条件に対応して、参入企業がどのように対応してゆくかを考えたい。以下、順にこれらの目的に沿って議論を進めてゆく。

2.1 Market Foreclosureとその対抗力

Market Foreclosureとは、特定企業が上流あるいは下流の企業を垂直統合したり、垂直的制限に属する様々な行為・契約により、上流あるいは下流市場への競合他企業の参入を制限すること、そしてそのために、当該企業の属する市場及びあるいはこのような行為の対象となる市場において、寡占的傾向が強まることをいう。

内外の独占禁止法の適用基準（あるいは少なくともその法理念）やジャーナリズムの論調ほどMarket Foreclosureがもたらす効果は経済学的に明確ではない。問題を整理すると、まず第一に、Market Foreclosureを一たとえば流通の文脈でいえば、メーカーによる卸や小売業者に対する支配力強化と、それに基づく様々な不公正な取引圧力や（メーカーによる）独占的な支配力行使としてとらえることに基本的な疑問がある。なぜならば、もしも垂直的制限行為が、下流側にとって自らの不利益をもたらすも

のであれば、このような行為が双方合意の上で実行されているとは到底信じ難いからである。つまりMarket Foreclosureは、当事者双方にとって望ましいものでなければ実行に移されてはいないはずであり、これが示されねばならない^(注15)。第二に、垂直的制限行為（以下VR-Vertical Restraintsの略記）の全てがMarket Foreclosureを企図したものではない。むしろ、Agency Costや垂直的あるいは水平的な外部性への対処と考えられるのがVRの方が遥かに一般的である。ただし、その意図は別として、VRの多くはMarket Foreclosureとしての効果も持ち得ることに留意せねばならない。つまり、VRの副産物としてのMarket Foreclosureである。第三にMarket Foreclosureが、当事者にとって魅力のある、つまり結合利潤を大きくする方向に働くか否かは、上・下流それぞれにおける市場の寡占度、競争の形態、情報の非対称性、規制の存在などで決定的な影響を受ける^(注16)。一般的で頑健な結論は、上の質問には存在しない。

2.1.1 VRと市場構造

それではVRのうち何がどのような市場で利用可能か、どのような市場で様々な手段が使われるのかまず考えてみよう。

ひとくちにいうと、VRは、それを適用される取引企業の属する市場が競争的である程、利用が難しくなる。例えば、非常に単純な数量割引も市場が十分に競争的な場合は実効に乏しい。下流業者は、互いに、需要を持ちより、まとめ買いをして、その間で分配すればよいからである。非線型価格一般が、このような裁定行動に

(注15) Market Foreclosureを巡る論争に関しては、Perry(1989)やKatz(1989)を参照。

(注16) 垂直統合度の増大がかえって、寡占的メーカー間の競争をより激しくするため、避けられるべき場合も考えられる。

より不可能となる。しかし、競争的な市場でも、lump sumな形での徴収は、下流業者が完全にanonymousでない限り可能である。

VRの利用可能性は、情報の非対称性によっても大きく影響される。再販価格維持(RPM)を例にとれば、小売価格を十分に監視できない限り、実効は疑問である。一般に、一方が観測不可能であったり、立証不可能な情報に依存する契約をそれ自体として実効あるものとするとはできないから、VRの利用可能性もこれによって限界づけられることになる。他方、情報の非対称性によって、他の取引が不可能になるために、しばしば汎用されるVRも存在する。例えば、直接的な販売促進活動の命令が不可能であるために、小売マージンを大きくとって、販売促進活動からの（小売店にとっての）marginal benefitを大きくするとか、アフターサービスなどの水平的外部性のために発生する非効率性を減殺するために、地域割りを行なって、localなmonopolyを人為的に形成する、といった類である。

さらに、垂直統合ではなく、垂直的制限により流通業者とメーカーの関係が保たれていることは、流通業者の独自性が、生産企業にとってさえある意味では望ましいものであることを示唆する。それは、第一義的には、企業間取引の比重が大きくなり、流通業者のcommon agentとしての特質を犠牲にすることが却って系列全体の利潤を減らすことに因るものと考えられるが、流通業者が独立した企業体であることで、それ以上に、新規事業・市場開拓や、組織の効率化・人的資本蓄積の諸面からみても利するところが大きいからではなかろうか？これらは流通を超えた、日本の企業間取引に関わる重要な研究課題であろう。

結局、VRが観察される市場においては、次のような特徴がみいだされ易い。

第一に、広い意味での不完全競争の世界でVRは頻繁に利用される。財貨が同質的で競争

的な市場ではVRの実効の余地はないしまたその必要もない。それと同時に、VRは情報の非対称性に対抗する次善的手段として特に重要である。つまり、下流業者が一定の独立性を持ち、しかも下流業者の行動が上流メーカーが販売する財貨の品質や売行きに重要な影響を与える市場である。

このような特徴は、日本の流通業が直面している環境と概してよく似ているといえるであろう。流通業者は零細ではあっても、限られた商圏で一定の支配力を持っている。しかも、流通チャンネルの中で独自の事業主体である卸が（その配給機能を背景として）中心に位置しているため、小売店とメーカーの間の関係は間接的なものになる。さらに一般小売店の相談販売が重要で小売店の裁量の幅が大きい。ここに、情報の非対称性を克服することの重要性が浮かび上がる。

さて、VRに関する理論的研究の主眼が、今述べたような（特定）メーカーと、その財貨を配給する流通業者の間の本人一代理人の問題（Principal-Agent Problem）の問題としてとらえられてきたのは、このような分析視角からいって当然のことであった。しかし、重要なことは、VRといい、系列化といい、いずれも、このような「タテ」の流れを意識する一方で、競合するチャンネル、それをたばねる企業同士の関係も必然的に入りこんでくる。事実、冒頭で注意したように、長期取引関係はこの二つの側面を持つものなのである。

2.1.2 長期取引関係下でのVR

流通業を念頭においた場合、VRは特定のメーカーと流通業者の関わりに限っても、複数の流通業者間のinteractionsを考慮に入れねばならない。そのことは、VRが水平的外部性に対抗する手段として使われることも意味するが^(注17)、他方では、VRが1対1のPrincipal Agentの関係では利用可能でない、選別・ランキン

(注17) Katz(前掲)参照。

グの目的にも利用される^(注18)ことをも意味している。

長期的取引関係を有効に働かせる手段として、選別・ランキングのメカニズムは極めて重要である。生産財企業間、特に組み立て産業における多くの実証研究が示すように、選別・ランキングのメカニズムは、長期取引関係下における機会主義的な行動の抑止のために、極めて有効な競争メカニズムを導入する^(注19)。同一系列内での有効競争を確保できるのである。

しかし、日本の流通業において、このような系列内競争のメカニズムが同じように有効に利用されているか否かは、必ずしも明らかではない。メーカーは特に、卸の選別にあたり、特約店制度をおいたり、メーカー主導の卸の再編成を行なうことで、ある程度このようなメカニズムを利用したと考えられるが、小売店レベルでこのようなメカニズムが有効に働いているか否かは明確ではない。その理由の一つは、どのように零細な小売店でも、少なくとも短期的には、ある限られた商圈内での地域独占的な市場支配力を持っており、メーカーにとっては、たとえ系列化をすすめた場合でさえ、有効なブランド内競争を確保することが困難なことである^(注20)。また、選別・ランキングは、独占禁止法という不公正な差別的取引にあたる場合もあり、実行不可能なものも多い。直販の利点のひとつはこのような選別を行ない易いことにも求められる。

長期取引関係の持つ最も本質的な特徴は、一方で長期取引関係下になく潜在的な取引相手と

の競争を遮断しながら、内部的に上のようなメカニズムを通じて競争メカニズムを取り入れることができる点にある。しかし、このような系列内競争が確保されるためには、いくつかの条件が必要である。第一に、系列外の潜在的取引相手との競合がある程度遮断され、系列内での選別・ランキングのメカニズムがインセンティブメカニズムとして有効に働く環境がなければならない。第二に、取引関係に特殊な様々な投資行動を可能にするためのメカニズム、具体的には投資負担と投資収益の分配を有効に結びつけるメカニズムが必要である。アフターサービスに必要な技術の修得、取扱小売店間の協力体制作りなどはその例である。このような共同投資行動がなされるためには、Common Agentとしての流通業者の利益がある程度犠牲にされる必要がある。但し、取引関係下にある全ての流通業者が、このような条件を満たす強固な長期取引関係下になければならないとは限らない。より市場取引に近い形態の取引関係の方がかえってベターであることもある^(注21)。

これらを可能にする基盤は前章でも述べた双占剰余の存在である。それが、外側の潜在的競争者との取引や裁定行動という機会主義的行動を抑止する一方、他方では、市場競争を上回る内部競争のインセンティブ・メカニズムを働かせるもとになっている。つまり、「内部競争」のメカニズムが、長期的取引関係の中でもより双占剰余の大きい、強い紐帯を持つ骨格部分と、その周縁部により双占的剰余が小さいcompetitive fringeをつくりあげる。

(注18) Rank Orker Tounament(ROT)の比較優位についてはNalebuff and Stiglitz(1983),Principal-Multiple AgentsとROTの関係についてはMalcomson (1986)を参照。

(注19) 伊丹他(1988)に驚ける自動車産業の研究はその好例を与えてくれる。

(注20) 実際、化粧品、家電医薬品など小売店の系列化が目立つ業種において、小売での規模間の生産性格差が大きく、零細小売店をチェーン化して抱え込んだメーカーにとって、今や大きな負担となっているといわれる。つまり、これらのメーカーは、依然としてそのシェアの大きな部分を零細チェーン店に依存しているために、量販店重視の流通戦略を打ち出すことが困難になるばかりか、零細小売店の生産性の低さが様々な資金、技術人員援助負担となってメーカーの流通費用を押し上げているといわれる。

(注21) このテーマはWilliamsonsのTransaction Cost Approach と重なり合う側面もあるが、リスク吸収、流通業者のcommon agentとしての範囲の経済性など、それに含まれない要素も重要であろう。取引関係の濃淡を決定する要因の厳密な分析はまだなされていない。[2.1.5参照]

2.1.3 Raising Rivals' Costs

長期取引関係下でのVRは一般により強力であり、Mutually Efficientな取引により近い取引を実現できるとともに、取引関係外部との競争遮断の効果も強くなる。そこで発生する双占剰余が、メーカー側に独占されない限り、流通業者側も継続して取引を続ける強いインセンティブがある。

結果として、流通業と既存メーカーの強固な取引関係は、新規参入者にとって、流通費用をつりあげる効果を持つ。Salopと彼の共同研究者が中心となってすすめている“Raising Rivals' Costs”のテーマに含められる参入阻害的效果の一類型と考えることができよう^(注22)。

上のような見方は確かにもっともらしいものの、いくつかの点でより厳密な考察が必要になる。

第一に、長期取引関係をそれ自体として排他的取引関係としてとらえるのは基本的には誤りである。事実としては、一般小売店は複数の卸と継続的取引関係を持っており、卸も複数メーカーとの取引をしている。流通業者が上流のCommon Agentとして機能することに明白な範囲の経済性がある場合、たとえ長期取引関係が“Raising Rivals' Costs”にあたるとしても、それを競合企業の下流の流通業者へのaccessを不可能にするという意味でとらえるべきではない。[但し、3.2.1の例外に注意せよ。]

第二に、長期取引関係における選別・ランキングのシステムと、上の問題の関係が明確にされねばならない。

第三に、特に次節との関連で考える場合、小売レベルでの非効率性がもたらす効果を適切に分析枠組みの中で取り扱うべきである。以下でこれらの点を考えてみる。

2.1.4 品揃えと取引関係

小売店にとって基本的な技術的条件は店舗規

模、商圏の大きさ、従業員数などで決定される、取扱品目や日商規模に対する制約である。したがって、特定卸あるいはそれを經由するメーカーとの取引においても、このような規模を、どのメーカーのどの品目に割当ててかが、基本的な戦略になる。顧た、一般小売店においては、相談・推奨販売の比重が高いし、陳列や品揃え、等々、様々な側面で小売店は、どのメーカーの何を中心に販売してゆくかに関して大きな裁量の余地を残している。

このために、メーカーや卸からの小売店舗に対する様々な「働きかけ」が行なわれる。そして、これがVRとしての様々な手段が、ブランド間競争としての役割も果たしている基本的な理由であるといえよう。

各小売店の販売戦略に対する働きかけを巡るブランド間競争は、結果として小売店に大きなBargaining Powerを与えるものと考えられる。特に、特定の商品群に対して、フルラインを持つ企業が複数個ある場合、小売店のBargaining Powerは強くなるであろう。

このために、小売店と上流との長期取引関係は、排他的で双方独占的な状況よりも、より多くの剰余を小売店に与えるような分配に導き易いと考えられる。

小売店舗に上に述べたような技術的制約がない場合（より正確には、このような制約が有効でない場合）、多数のメーカーと取引関係を維持していることは必ずしも交渉力の優位につながらない。商圏の拡大が容易で、店舗スペースも拡大可能で、従業員も容易に増員できるならば、特定メーカーの製品に対する「働きかけ」や「販売政策」はそれ自体、個別に交渉可能であり、小売店にとって、対抗メーカーの製品と入れ換えるといった脅しはcredibleでなくなるからである。

参入企業にとって、このような状況が流通コストを高くし参入を不利にするのはどのような場合であろうか？

(注22) Salop and Scheffman (1983) , Ordover and Saloner (1989) 参照。

まず、第一に、上に述べたようなVRの運営には、かなりはっきりした範囲の経済が働くものと思われる。非常に狭いニッチで参入してくる企業にとって、小売店の販売インセンティブを確保し、情報提供を行なうことには費用がかかる。

またより一般的に、小売店のBargaining Powerが強いために取引費用が高くなることで、小規模の参入も不利になる。特にdominantな企業が存在する場合、competitive fringeの中小メーカーは、取引費用が高くなるにつれ、そのシェアを低めるであろう。

2.1.5 選別・ランキングの果たす役割

上で考慮したのとは全く反対の要因も、流通業の長期取引関係下を考える際に重要である。つまり、特定メーカーとの取引を行なう下流業者が複数存在し、メーカーあるいは卸が積極的にこれらの下流業者を選別しランクづけていることである。既に述べたように、このようなランクづけのシステムは、一般に通常の最適（次善）本人一代理人契約よりもより効率的でありうるがわかっている。

2.1.2で述べたようにランクづけの必然的な結果として、特定のメーカーと流通業者の取引関係は、はっきりとした濃淡をもつ。流通チャネルの骨格を形成する特約卸や重点小売店舗の周縁に取引関係のあるその他の卸や小売店のグループが形成される。倏然、中核的な役割を担う流通業者には、より効率性が高いものが選ばれることになり、場合によっては、そのうち特に有力な卸は独自のランキング・システムを持ち、より大きな双占剰余を手にするものも含まれるであろう。

このような取引関係を決定づけるその他の要因にはどのようなものが考えられるであろうか？一つの要因は、流通全体の技術的・市場的連関からみた、相対的な独立性であろう。その典型的な例は、全国展開の量販店に対するメーカーの対応にあらわれる。この場合、メーカーは、量販店の物流に関しては、各地域の卸に依

存するが、取引条件の設定や決済といった面では、直取引になっている場合が多い。そこでは、卸と(量販)小売との垂直的關係は希薄である。このような形での直取引と卸経由の並用は、多くの産業で見られる。また、さきにも述べたように、耐久消費財や資本財においては、修理・アフターサービスでの技術情報の伝達のために、一定の地域内の中核的流通業者に、修理工場を並設させたりする必要が生ずる。

取引関係をより強固にし、より大きな共同投資を行なうことの不利益も存在する。特定企業の系列にはいることによって、Common Agentとしての利益は犠牲にされるし、系列内の取引関係が全体として、系列外との取引を排除するような排他的な性格が強まりすぎると、系列全体として負担すべき市場リスクが大きくなりすぎる傾向がある。同じ企業の生産する製品メニューの中でも、汎用性の高いものや、製品差別化が進んでいない場合、販路を限定することはかえって不利になる。

このような理由から、Common Agentとして独立性の高い流通業者に対して、参入企業は、流通業者の技術的制約と両立可能な限り比較的容易に取引関係を結ぶことができるであろう。しかし、これらの流通業者は、効率性で劣ったり、全国展開力がないため既存企業の中核的な流通業者に選ばれなかったのかもしれない。いずれにしても、このような流通業者の選定をとまなう流通網の確立には長い時間と市場での経験が必要になるであろう。また、「系列」化がその市場の流通の大勢になると、独立した卸のCommon Agentとしてのうま味も消失する。結果として新規参入業者が流通チャネルを確立するのがより困難になる^(註23)。

2.1.6 小売店を巡るcollusion

既に強調したように、小売店のAgency Costを削減するためには、小売店舗間のブランド内価格競争を防ぐことが望ましい。また、Stiglitz and Rey(1988)やBonanno and Vickers(1987)は、小売店のブランド内競争を防止するテリトリー

の設定やブランド間競争を弱める小売マージンの設定によって、寡占的メーカー間の価格競争が緩和され、collusiveな行動をみちびき易いことを示した。

直観的な説明をすると、上の二つのいずれの場合でも、double marginalizationが発生している。卸価格は（フランチャイズ制が利用可能であるにもかかわらず）限界費用よりも高く設定されており、ブランド間競争の強さを示す価格の交差弾力性がより小さいところで均衡が成り立つ。つまり、メーカーは人為的にdouble marginalizationの非効率性を作り出すことで、メーカー間のcollusiveな行動を可能にしているである。

Collusiveな行動は、小売店がCommon Agentとして、複数のメーカーと取引関係にあることが一般的な場合に一層起こり易くなる^(注24)。

要するに、系列内小売店の管理という理由からも系列間のpredatoryな競争の抑止という理由からも、小売レベルでの価格競争を避けようとする強いインセンティブが存在する。このため、さきに述べたように、小売店に対する様々な働きかけ、リベート・報奨制といった、小売価格・マージン以外の競争手段が多用されることになる。系列化や小売店の零細性を巡る諸特徴は、いずれも日本における非価格競争の重要性を示唆するものといえる。

このような小売店を巡る競争のもつ第一の特徴は、メーカー間の市場シェアを巡る競争の対象が、消費者ではなく小売店であることである。消費者の嗜好へのすり合わせ、細々とした便宜

の提供といった事柄は、主に小売店の裁量により、小売店の自らの意志により行なわれる。ある市場への参入を考える際にも一方で広告宣伝といった直接消費者を対象にする手段が利用されるところとしても、小売店舗への「働きかけ」が少なくとも同等に重要な手段である。特に小売価格にcollusiveな傾向がある場合、この側面は一層強調される。

上に述べた非価格競争手段は、メーカーや卸の営業要員による運営・管理が綿密になされないと有効には働かない。したがって第二の特徴として、このような競争は流通費用を引き上げやすいことがあげられる。

第三に、小売店への働きかけや小売店での情報のフィードバックなど、流通業者の情報機能が極めて重要である。それは、このような非価格競争手段に小売の裁量の余地が大きく、しかもそれが市場シェアを左右することが多いためである。

メーカー間の価格競争が緩和されると、系列内での選別メカニズムも、市場メカニズムを模倣するようなものとは異なった要素をみせる。上に述べたように（小売店が消費者の需要を代弁するように）、卸の競争力も主要には傘下の小売店の数や影響力、つまりは『帳合』によって代弁されることになる。

そこで、以上の系列内の特徴と系列間の特徴がどのように参入の形態やコストに影響を与えるかを次に考えてみよう。

2.2 競争・協調・共謀・参入^(注25)

VRが及ぶ範囲内での競争とメーカー間での

(注23) その典型として自動車産業をあげることが出来るだろう。他方、加工食品の例にみられるように、量販店の要望にみる卸(場合によってはメーカー)の共同配送体制が、メーカーと系列流通企業との排他的関係を次第に変化させているような例もある。たとえば、物流設備にかなりの設備投資が要求されるアイスクリーム物流では、主要メーカー(販社)間での共同配送が常態化しており、それによる他メーカー品の商流も大きく膨らんでいるといわれる。ヒのように小売を軸とした物流ルートが、結果的に、垂直的な取引関係を変質させる場合、メーカーによる流通系列化のもつ意味合いも、余程変質したものにならざるを得ない。

(注24) たとえば、Bernheim and Whinston(1984)を参照せよ。このようなCollusionのMotiveと、ブランド間の競争の垂直化のインセンティブには鋭い対立があると考えられる。

(注25) 以下の叙述は有賀・並河(1991)と重複する部分が多い。

暗黙的なcollusionを可能にするようなstructureを前節で分析した。その背後には(1)メーカーが複数の流通業者と取引を行なっているというPrincipal-Multiple Agentsの関係、及び(2)各流通業者が複数のメーカーのCommon AgentであるというMultiple Principals-Common Agent関係、(3)メーカー間の流通業者を介した競争、(4)そしてそれらを支える長期取引関係の諸特徴という四つのエレメントがあった。従って、新規参入に対して、流通組織全体がどのように対応し、どのような参入阻害的效果があらわれるかも、以上にみたような必ずしも相互に両立可能でない要因に沿って、考えてみる必要がある。

2.2.1 参入障壁としての流通費用

生産企業が新規に市場に参入する場合、日本の流通のしくみが参入阻害的な効果をもたらるとすれば、それはどのような現象となって具体的にあらわれるだろうか？

まず第一に、既存メーカーによる参入阻害を目的とした、戦略的行動が考えられる。たとえば、参入企業と取引を開始する流通業者に対して、取引停止等のペナルティーで対抗する、といったケースである。既存企業のこのような行動が可能で実効あるものになるためには、流通市場でいくつかの条件がみたされねばならない。上の例でいえば、既存企業の市場シェアが充分高く、かつ流通業者の取引を逐一監視出来る体制になげばならない。潜在的可能性としてでさえ、そのようなケースは主に流通の系列化が非常に進んだ業種に限られるであろう。

参入阻害的行動の影響が強い参入企業は実質的に自ら流通組織を構築するか、撤退かの選択に迫られる。

第二のケースとして、明白な参入阻止行動の結果としてではなく、参入企業にとって、既存企業より流通費用が高くなる場合がある。その主なものは、流通チャネルの開設に必要な投資的支出であり、特に、参入の決定に重要なのは回収が不可能なもの、いわゆるsunk costであ

る。また、このコストが固定的な（商規模と独立性が強い）ものであれば、規模の小さい、あるいは品目の少ない参入は特に不利になる。

第三に、参入「障壁」として日本の流通業において特に重要と考えられるものに、新規参入者と流通業者の間に存在する情報の非対称性と不確実性がある。前節でも述べたように、日本の流通組織においては、既存企業と流通業者の間に密接な情報交換を可能にする様々な手段が用意・活用されている。情報の非対称性と市場条件に関する不確実性は、一方では参入者のAgency Costを高め、他方では、市場の実情に慣れるための様々な「投資」を要求する。第四に、たとえ明確な系列化が行なわれていない場合でも、既存企業と流通業者の間に結ばれた取引関係自体が重要な参入障壁となりうる。

以下では、主に二、三、四の三つの側面から、参入「障壁」としての取引費用を考えてみる。

2.2.2 Sunk Cost

新規参入者にとって流通部門において不可逆性が高くかつ移動可能性が乏しい投資がどの程度必要とされるかは、次節で扱う参入の形態と業種に決定的に依存する。最も極端な例として、港あるいは空港到着後の財貨の処分について一切を商社に依頼して輸出を行なう場合、Sunk Costとなるような投資費用は殆ど無視できる。これに類似するが、輸入総代理店を持つような参入の形態にあっても、Sunk Costとなるような投資費用が小さくて済むことは明白である。

しかし、業種や参入の形態によりばらつきはあるものの、共通の費用として考えられるものでは、次の三つが重要であろう。第一に（小売）市場浸透のための様々なマーケティング費用を考えることができる。広告・宣伝費はその典型であろう。第二に、日本市場固有の特徴に対応するような商品のAdaptationに必要な様々な費用が考えられる。たとえば、特に日本で重視されるパッケージのデザインやサイズの調

整、日本文マニュアルの作成などが考えられる。第三に、何らかの形で、自前の営業スタッフをかかえて、これらの活動や流通管理を行なう場合、そのための初期投資や固定的費用が発生する。もちろん、これらの費用は、場合によっては流通業者が自ら投資するものであり、必ずしも参入企業自体の投資として発生するとは限らないが、かえってそのためにこのような費用が過大になるケースがある。

2.2.3 Sunk Costと参入の形態

参入企業にとって、Sunk Costの分担には大きく分けて三つの方法が考えられる。第一は、自らのSunk Costの負担をできる限り小さくするために、これらの投資活動を流通部門に委ねる方法である。多数の流通業者に対してそのための誘因づけを行なうために、流通マージンを高くとって、各流通業者の活動が与える外部性を内部化するのはその一例である。第二に、マーケティング活動を中心とした現地法人あるいは合併企業を設立すれば、ある程度、分権化がもたらすこのような弊害を取り除く事が可能である。第三の方法は、実質的に流通部門を自前で建設するものである。

いずれの方法にも固有の問題がある。まず第一の方法は、Sunk Costの問題をAgency Costや水平的外部性の問題に変換しただけに終わるかも知れない。流通業者がこれらの活動を代行する場合、企業が逐一監視・管理することはできない。一般に流通業者の利害と参入企業の利害は完全には一致せず、過小な投資や非効率な取引が発生しやすい。これがAgency Costである。このような形での参入においては、初期投資は確かに極小化されるが、高マージンと販促活動の不足のために売上が伸びず、配給・在庫費用も割高となり、それが更に高マージン・高価格・売上の伸び悩みに結びつく、という悪循環に陥ることも多い。つい最近までの多くの輸入雑貨・食料品の特徴はひとことでいえば、このようなものであったといえよう。

このような形態でも市場への参入が不可能だ

とは限らない。輸入代理店の集中的な広告・宣伝活動のみで成功している例は多い。しかし、これらは、ある意味で市場開拓の努力をそもそも必要としないような確立したブランド、卓越した品質を持つ財貨に限られる。既存企業や流通企業は争って販売協力のパートナーとして名乗りをあげる。Sunk Costが問題とならないような例である。

第二に、自前の営業部門を抱えた現地法人を設立して、流通部門との取引・販促活動を行なう場合を考えてみよう。現地法人の事務所設立・営業スタッフの人材確保などの活動に必要な費用のかかなりの部分がSunk Costである。流通部門のあり方で、このSunk Costに対して最も重要なのは、卸売業との取引及び販促活動に最小どの程度の規模が必要とされるか、また卸売業者が全国展開しているのか、といった点である。

第三に、Agency Costが莫大なものになると考えられる場合、流通部門全体を自前で建設することがある。当然、参入企業の直接負担額は最も大きなものになる。また、流通部門を完全に自前で建設する場合、そのほとんどは小売店をフランチャイズ化したちに一展開を行なう企業である。情報の非対称性や不確実性の果たす影響とSunk Costの間で特に重要なinteractionsが存在するケースだと思われる。

2.2.4 Sunk CostとAgency Costのトレードオフ

しかし、翻って、このような三つの対処の方策を比較すると、Sunk Costの負担の大きさと、情報の果たす役割、より一般的にはAgency Costとの間にはトレードオフが存在していること、そしてそれがSunk Costをどの程度誰が負担すべきか、参入企業はそれに対応してどのような方策を選ぶべきかを決定する重要な因子であることに気付く。例えば、Sunk Costを極小化するような第一の方策をとった場合、参入企業が直接流通に影響を及ぼしうる手段は極めて限定されたものになる。輸出価格の調整、広告宣

伝費の投資額や（輸入代理店との）分担の決定などがその主なものである。一方、潜在的には、メーカーと輸入代理店、輸入代理店と二次卸、二次卸と小売業、小売業間、これら全ての二者間関係において、Agency Costや外部性による非効率性が膨らむ潜在的可能性がある。中間取引に介入し情報を流すことのできる営業スタッフを投入することでこのようなコストは軽減されるが、全ての小売店を営業スタッフがモニターすることが實際上不可能な場合、いかに卸を活用できるかが鍵となる。

2.2.5 「日本的流通」とSunk Cost

以上を要するに、参入企業にとって、初期のマーケティング活動に対する投資を流通業者に分担させる場合、投資額決定と費用分担の両面で大きなAgency Costが発生するこの可能性がある。しかしこれらは、特に日本の流通業固有の要因によるものではない。特に日本の流通業のあり方がよりSunk Costを大きくすると考える理由があるであろうか？

前節で述べたようにCommon Agentとして、の小売店や卸との取引関係を確立するために、流通業者のそれぞれに対し取引へのincentiveを確保しなければならない。但し、全ての流通業者と個別に取引関係を直接に結び、その中でincentiveを確保してゆくことは禁止的なコストがかかるし、期待されているわけでもない。「流通チャネルを確立する」というのは、具体的には、中核的な卸（或は販社）を選び、それらに下流部門の統括を部分的に委譲することでCommon Agentとしての範囲の経済をうまく利用すること、そして、流通の効率性を決定する特に重要な変数について十分な動機づけと監視のシステムを作りあげることである。

流通業者がCommon Agentとして、他のメーカーとの取引関係を持っていることによって参入企業の戦略はどのような影響を受けるであろうか？ 第一に、これらの目標のための手段として、既存他企業が採用している手段と全く異なったものを提示したり、全く異なった行動を

流通業者に要求することは多くの面で困難である。たとえば、小売の在庫管理を監視するために、納品頻度を高くしたり、小売店のモニターを通常以上に詳しくすることを要求しても、卸は他メーカーのものも含めて、個別小売店との帳合いを持っており、特定メーカーの商品群に対してのみこのような行動を義務づけることは非常なコストを伴うであろう。全く同じ理由でもって、粗放的な販売戦略を貫くことも容易ではない。いずれにしても流通業者、特に小売店が、複数メーカーの製品を扱うCommon Agentであり、それに適切な販売インセンティブを与えるために多大の費用と労力がかかる。要するに、参入企業が流通業者の提供する諸機能をどの程度独立に分割して購入できるかが流通チャネルの開設費用に大きな影響を与える。

第二に、さきに述べた競争・協調・共謀の三つの側面のどれと、どのような形で新規参入者が問題に直面するかによって、克服せねばならない目標やそのための投資費用が大きく異なる。たとえば、第Ⅱ論文で詳しく述べるように、医薬品産業では、卸の段階での統廃合・合併による集中化が目立って進んでいる。これは、いくつかの合併のケースにもみられるように、メーカー側のVRの有効性からいって、卸の間の利害対立が無視できなくなったことも重要な理由である。（その例はPOS開発を巡るかけひきに象徴的に表れている。）医薬品産業のように小売（薬局）レベルでの裁量や営業姿勢が販売戦略の要であるような場合、VRによる垂直的な管理と配給システムの効率性がマーケティングの成否を決定する。そのため、小売店への働きかけにメーカー間の競争が集約される。

他方、小売レベルの横のつながりが、上流部門に対して大きなBargaining Powerとなっている場合、VRの果たす役割は全く異なったものになっている。

全体として、適切な中核卸の選定や小売店への働きかけのための組織づくりが行なわれないと、メーカー側の販売努力はフラストレーションや摩擦を引き出すだけにおわりかねない。

Sunk CostとAgency Costの間にトレードオフがあるのは既に述べた通りだが、パートナーの選択を誤ると、たとえ多大の投資を行ない、大規模の営業スタッフを用意しても、有効な販売チャンネルが確立できるとは限らない。

2.2.6 流通の情報機能とAdaptation

日本の流通業の一つの特徴は、流通部門内での取引が、単なる財貨の所有権移転と分配・分売機能にとどまらず、多面的な取引を多岐にわたる手段（在庫管理、企業間信用、リベート・報奨制、派遣店員、資本参加等）を使い行なっていることにある。これは日本の流通部門においては、最終需要者と生産者の間の情報伝達機能が極めて重視されていることの反映と考えられる。流通部門内の取引は、このために必要な情報の伝達を財の流れの中で行なうために、上に述べたような手段を利用してきた。日本の市場に参入する企業にとって、市場情報を流通組織を通して獲得し活用することが特に重要であることの理由の一つは、日本の市場において、きめ細かく迅速なAdaptationで市場動向に対応することが、市場の確保にとって不可欠であることである。Adaptationの重要性は、単一商品におけるきめ細かな改善にとどまらず、代替性の強い商品の間で急速な需要のスイッチングがおこる場合に、いかに機動的に対応できるかにも影響を与える。このようなAdaptationは、ひとくちにいうと学習するしかなく、市場へのコミットメントがあって初めて可能だと思われる。Adaptationを中心とする“特定市場”への「慣れ」を重視するコメントが、多くの外資系企業の成功要因としてあげられるのも、これを裏付けるものといえる。

参入企業が市場範囲の拡大に成功する場合、殆どのケースでは、本国で販売されている財のメニューを次第に日本国内に持ち込むことに

よってではなく、多かれ少かれ日本向けの商品を開発することによっている。そしてこの傾向は独占的競争に近い市場形態のもとでは、可能な限り差別化を進め、潜在的な市場規模を確保するためには、広い範囲でメニュー（つまり品揃え）を用意することが極めて重要である、という原則にもかなっている。

市場情報とそれに対応するAdaptationの重要性という側面は流通業者とメーカーの協調・協働を最も強く反映するものである。したがって、「系列化」と総称される垂直的取引の特徴が、流通の情報機能と深くかかわり合っているのは極めて自然なことである^(注26)。しかし、「系列化」のこのような傾向は、常にCommon Agentである小売店や卸がその独自性を維持しようとする傾向と対立する可能性をはらんでいる。その対処の方策の一つとして直販が考えられる。

2.3 参入形態と取引費用

前節での分析の焦点は、参入を困難にするような流通の特徴と、その費用の内容との関連にあった。ここでは、これらを考慮に入れて、参入の形態と参入に必要な取引費用がどのように関わり合っているかを見ることにする。

2.3.1 参入の形態

参入形態を流通部門への関与度の違いから分類する場合、参入の形態を決定する要因にはどのようなものが考えられるであろうか？ 前節の分析においては、参入企業の流通への関与の程度とパターンを決定する要因として、(1)Sunk CostとAgency Costの間のトレードオフ、(2)流通諸機能の分割購入の容易さ、(3)小売レベルでの情報の重要性の三つをあげた。以下、これらの要因を上に掲げた参入企業の三つの類型〔2.2.3参照〕に対応させて考えることにする。

(注26) 当然ながら、典型的な卸売り業者の扱う商品の数は、総合商社を除外しても膨大な数になる。年商400億円程度の中堅医薬品卸の仕入れ先は大衆薬に限っても約30社にのぼる。卸段階でこのような製品情報が伝わらないと、参入企業が自らプロパーを動員して小売店に働きかけない限り、店頭に並んでも殆ど売上は期待できない。

2.3.2 流通の監視費用と効率性

Agency CostとSunk Costの間のトレードオフの形状は、流通組織そのものの特徴だけでなく、参入企業に対する流通組織の評価にも依存する。

所与のトレードオフ上でどのような二つのコストのみ組み合わせを選ぶかは、参入企業の資金能力や、危険回避度、他の形態への移行の可能性などによって決まる。

海外からの参入企業の間で、参入時期、本国企業の規模などがよく似ていても、参入形態は極めてヴァリエーションに富む。これは流通業者からみ、た参入企業に対する評価や参入企業自身のモラルハザードの問題のために、流通組織は同じでもSunk CostとAgency Costのトレードオフの形状が異なるからであろう。たとえば、小売レベルでの乱売、値崩れ問題をとってみても、直販体制をとれば直ちに解決されるわけではない。

参入企業がその産業において実績に乏しく、そのために取引業者にとってリスクが大きい場合、代理人を介することでAgency Costが削減されることがある^(注27)。

他方、市場自体のリスクが大きく、代理人にリスク負担能力が乏しいと、このような形態はかえって非効率である。販促活動への投資が過少になったり、非効率な買取制や高マージンに陥りやすい。

2.3.3 流通部門の範囲と規模の効率性

流通との関わり方を決定する第二の要因は、流通機能がどの程度一元的に担われているかである。たとえば、配給機能については規模の経済あるいは範囲の経済の観点から、卸売業者に委譲することが望ましく、それ以外の機能は参入企業自らが直接管理すべきであるとしても、そのような形で卸の利用が常に可能だとは限らない^(注28)。

配給面でみた規模・範囲の経済が流通への関与の程度やパターンを制限する場合、必ずしも配給機能の技術的要因のみによりそれが発生するとは限らない。卸売業に地域性が非常に強い場合、全国展開を企図する参入企業は数多くの卸売業との取引を行なわざるをえず、それが営業スタッフの規模の最低限度を決める場合がある。また、販促活動をメーカー自身でやらねばならないか、卸に代行させることができるのか、あるいはそのどちらかを自由に選べるかも重要である。集中度が低く、群小メーカーの多い産業では、販促活動はむろん、広告・宣伝までが卸売業者によってなされる場合もある^(注29)。

このような技術的要因や流通部門の成立の歴史的経緯によって、参入企業が直接コントロールすべき流通業者も異なってくる。たとえば、配給・物流機能を兼営する小売のヴォランタリーチェーンや、量販店の場合は、卸は「帳合い」を持つ形式的な仲介者に過ぎない場合もある。

(注27) 第二論文でとりあげる大衆医薬品産業では、このような意味合いの強い販売委託契約がよくみられる。たとえば、武田薬品工業の場合、主なものに限ってもボラギノール(天藤製薬)、ピオフェルミン(ピオフェルミン製薬)、マイティア(千寿薬品)などがあり、大衆医薬品部門の売上の約30%が、これら“導入品”により占められている。

(注28) サントリーがビール部門に参入した際配送ネットワークはアサヒビールに依存し、それ以外の流通機能は自社の販社で扱った。もしも、アサヒあるいはそれ以外のビールメーカーがこのような流通サービスの提供を断わった(断わる理由はいろいろ考えられる)とすれば、サントリーは、当初から流通機能と物流サービス全体の体制を自社で賄うことになったであろう。サントリー参入時のアサヒとの販売提携では、当時の経営者同士の個人的交友関係が極めて重要であったといわれる。現在でもアサヒビールが何故このような協力をするに至ったか、納得のゆく説明はないといわれる。

(注29) 逆に卸の役割が形骸化している取引では、決済及び陰伏的なリスク負担のみが残存している名目的な卸の介在がよくみられる。いわゆる商社の「眠り口銭」の類であり、決済および金融機能以外の役割は殆どみとめられない。

る。家電業界のように、小売レベルでの産業組織が大きく変化したために、取引卸の整理や地域別販社から全国統合の販社体制へ対応を余儀なくされるケースもある。

販売促進、情報機能、配給そして在庫管理といった諸機能の完全な分割購入が多くの場合非効率あるいは不可能であるのに対し、広告・宣伝活動は独立性が強く、単なる委託によって処理される。結果的に新規参入企業はその流通との関与を極度に押さえて、広告・宣伝を中心とした販売戦略を行なうことがよくみられる。

2.3.3 小売店への働きかけ情報収集の重要性

流通との関わり方を決定する第三の要因は流通部門が果たす情報伝達機能、特に、小売段階での情報のフィードバックや小売店による推奨販売が、どの程度、参入企業の販売戦略にとって重要であるかである。前節でも協調したとおり、日本の市場の一つの特徴は、きめ細かな顧客への対応が要求され、細部の性能や外観・デリバリーのタイミングなどが市場シェアに大きく影響すること、しかも嗜好が決して安定的でないため、機動的な対応を要求されることが多い点である。

このことによって、参入企業の流通との関わり方は、様々な面で影響を受ける。まず第一に、もしもAdaptationが市場への参入と獲得したニッチの確保に必要であるならば、海外からの参入企業の場合、生産計画にまで遡って国内現地法人への権限委譲がなされる必要がある。

「あるいは、単にライセンス生産はロイヤルティーといった形での関与にとどめ、このような対応は全てパートナー企業に任せる方法も考えられる。」第二に、Adaptationと対応して、ある程度の品揃えをした参入が有利になる。第三に、卸・小売活動のモニターのみならず、営業スタッフは、これらの流通業者からの情報を組織立てて収集し、しかもその内容に対処できる体制を持たねばならない。

また、小売店レベルでの推奨・相談販売が重

要な場合は、卸を通じてあるいは直接の監視・働きかけに大きな投資が必要である。ひとくちにいて、流通への関与の程度が高くなる。またこのことが、特定の狭い品目に限定した参入を不利にする。これら営業部門の活動には、明白な範囲の経済があるし、実際、多くの営業担当者にとっては、品揃えがあることが情報収集や推奨販売の際に重要であるといわれる。

しかし、これらの理由のために、流通部門への関与や投資必要度が大きくなるからといって、これらが全てパートナーなしに担われるべきであるとは限らない。実際、充分習熟したパートナーを持つことは、むしろ成功の秘訣であることが少なくない。他方、パートナーを持つことの潜在的な問題は、パートナー企業との競合や変更においてであり、これは、次節で考えることにしよう。

2.3.4 小括

結論として、明確な参入阻止の目的で長期取引関係が強化されたり、それが利用されることは少ないと思われる。卸・小売ともに、概して流通業者は独立性を持つCommon Agentであることによって、その存在意義と効率性そしてBargaining Powerを確保しており、多くの場合、参入企業に対して、排他的に取引関係の障壁を築きあげることが得策でもないし、また実行不可能なことも多い。

しかしながら、このような流通業者のCommon Agentとしての交渉力や裁量範囲の大きさのために、参入企業も含めた全ての上流企業は多大の販路開拓・維持のための費用を必要とする。さまざまな販促活動やそれに費やされる営業要員の人的費用は、それが直接最終需要者への働きかけでない場合は、メーカー間のシェア争いのために費やされる費用であり、過剰な投資となっている可能性が高い。このようなメーカー間競争と縦の関係での誘因確保に費やされる費用は、結果的に“Raising Rivals Cost”という現象を導いていると思われる。特に、生産規模や品揃えの幅が小さい企業にとつ

て、このような流通費用は、全体としての限界費用を高くする。販売量が小さく品揃えが狭いほど、流通マージンが膨らみ易いのである。

他方、系列化が非常に進んだり、小売レベルから流通チャネルの短縮が起きているような産業では、縦の流通チャネル統合力が大きく、このような場合、Market Foreclosureの可能性

がある。ここで特に重要なのは、高度成長期末まで残存した外資規制の果たした役割である。このために多くの海外からの参入企業は既存企業によって縦に統合された流通チャネルに依存して、合併企業やライセンス生産・委託販売などの形態で市場に参入したのである。これについては次章で考えることにしよう。

III. 参入「障壁」としての長期的取引関係

参入障壁としての長期取引関係を考える際に、前章ではそれを協調・競争・共謀という三つの側面からとらえてみた。

第一に、協調、つまり垂直的制限によりコントロールされた、縦の流通チャネルの關係に焦点をあわせる。この時参入「障壁」としての長期取引関係とは、参入企業に対して、このような縦の流通チャネルの確立を阻害する方向に既存の垂直的關係が作用することに他ならない。第二に、競争の側面つまりメーカーによる流通業者の選別、再編成に焦点をあてた場合、中核的な役割を担う流通業者を見つけることが困難になること、また、既存企業の作り上げる流通チャネルが、流通業者間の競争により、より効率的になることが重要である。第三に、共謀という側面から、長期取引関係をみる場合、既存メーカー間で小売店の争奪戦を防ぐようなcollusiveな行動があること、そのために参入企業の進出に対して、様々な防衛的行動をとる可能性があることが重要である。以下では、これらのそれぞれについて要約する。

3.1 VRのMarket Foreclosureとしての役割

縦の流通チャネルに対するメーカーのコントロールが十分に強く、共同利潤がそれによって高められている場合、VRの様々な手段によって、参入企業の流通業者へのアクセスが困難に

なりうる。

つまり、既存企業と取引関係にある流通業者は全体として、部分的な参入制限を行なうことで、流通サービスの独占的供給者と同様の利益を得ることができる。つまり、全体として、新規参入企業に対して独占的購入者のようにふるまうことで追加利益を得る。^(注30)従って、一般に完全な参入阻止行動は観察されず、むしろ有力な新規参入企業に対してはその利潤に対する分け前を要求することが最適になる。このような契約の下では、流通業者のマージンは膨らみ、生産段階での十分なコスト格差をもつ優位な新規参入者のみが参入する。

3.1.1 「系列化」とMarket Foreclosure

上のような意味でのMarket Foreclosureが発生しており、参入阻害的な影響を及ぼし得ると判断する基準とはどのようなものであろうか？

第一に、パートナーを巡る競争において、どの程度コンテストタビリティがあるか、である。潜在的なパートナーを考えると、現在の日本において、特定の産業内で明白なコンテストタビリティの欠如を確認できるものは殆どないといってよい。実際、外資系企業のパートナーの交替はしばしば起こっており、それがMarket Foreclosureの最大の要因とは考え難い。コンテストタビリティに問題がないとすれば、むしろ

(注30) Aghion and Bolton (1987), Katz (前掲) を参照せよ。

重要なのは、適当なパートナーを探すこと、そして、強固な協力関係を確立することの難しさ、そして、それに必要な時間であるかも知れない^(注31)。第二に、既存企業と流通業者が全体として、参入企業に対し参入制限的に行動するためには、既存企業と流通業者の間の関係が十分に固定的であり、また利潤分配の手段を持ちその調整がスムーズになされる必要がある。つまり、ある程度は「系列化」の進んだ業種においてより起こり易い。これらの点を考慮に入れると、上のようなパートナーとの協力関係において、どの程度流通部門が果たす諸機能を分割して、購入することができるかが重要である。

個別のVRについてより詳しくMarket Foreclosureとしての側面を考えてみると、特にCommon Agentとしての流通業者の特徴がどの程度影響を受けるかが重要である。たとえば、卸がメーカー各社の営業部員と共同で行なう様々な販促活動や、小売店へのリポート等による報奨行為が、どの程度特定メーカーに偏らず行なわれているかが検証されねばならないであろう。このような活動は、独立したサービスとして、卸がメーカーに供給するものではなく、配給機能の中で陰伏的に行なわれているものである。

Common Agentとしての小売店や卸の技術的特徴が垂直的制限と両立しやすいのは、Common Agentであるために発生する卸レベルでの範囲と規模の経済性、小売レベルでの品揃えの販売戦略が特定メーカーとの取引で充分に活かせる場合であろう。

実際、自動車、燃料油、一部の化粧品等にお

いては、Common Agentとしての流通業者の経済性は、メーカーの寡占的性格や品揃えの豊富さといった特徴で吸収されている。これらの業種ではメーカーとの共同販売契約がない限り、傘下の流通業者と参入企業が新たな取引関係を結ぶことは考えられない。譬た、特定のブランドイメージが非常に強固で、しかも卸や小売がその製品に特化したような業態では、メーカーブランドのreputationという「共有財産」によるbondingがおきる^(注32)。

3.1.2 外資制限

しかし、これらは現在では概して例外的なものであり、むしろ歴史的には外資規制があることによって、海外からの参入の形態に制約があったことが重要であると思われる。特に、流通への何らかの積極的関与が市場参入に対し必要な場合に限れば、海外からの参入に対しては、その流通との関与のあり方に大きな制限要因となったことは否めない^(注33)。

外資自由化が（一部例外品目を除き）達成された1973年時点においては、日本の主要産業の殆どが成熟し、特に独占的競争の特徴を備えた産業においては、製品差別化と品揃えの多様化により、「考えられる限りの市場ニッチを埋めておく」という基本的な布石を完了することができた^(注34)。

合併企業が提供する商品がこの基本戦略に組み込まれたことは、日本に対する海外からの参入をみる上でも最も基礎的な事実であると思われる。結果として、海外からの参入企業の中で、非常な成功を収めたものに限ってさえ、市

(注31) パートナーの選択にあたり、その市場での地位や実績から考えて、業界最大手と合併を作ったり販売委託契約を結べば確実だというわけでもない。アメリカではミスタードーナツと並ぶ大手のダンキンドーナツは西武外食グループの傘下に入り日本に参入したが、はかばかしい成果をあげていない。他方、外食産業では全く実績のない、しかも遥かに企業規模も小さいダスキンと組んだミスタードーナツは、この分野ではガリバー型独占の地位を築いている。このように日米の比較に限ってみてもマクドナルドとバーガーキング、コカコーラとペプシコーラ、マックス・ファクターとエイボンなど、米国で相対的な地位が日本では逆転していたり、非常に格差が大きいケースが多くみられる。その一つの理由は、パートナーの選択の違いである。

(注32) アパレル産業の例を考えると、わかりやすい。たとえば「レナウン」というブランドはレナウン1社に固有のものというよりも縦の系列全体の共有財産である。

場ニッチは、同業種国内企業と比べて遥かに狭いことが多い^(注35)。

上に述べたように広い市場に対してフルライン戦略を展開しようとする場合、合弁形態では遅かれ早かれ、パートナー企業との競合がおこるし、増資に伴う資金負担の問題などによる矛盾や対立が起こり、新たな100%出資現地法人へ改組が必要になる^(注36)。

3.1.3 戦略的補完関係

長期取引関係の重要性のために参入企業にとって流通部門整備のための初期投資費用が大きくなること、そしてその大部分がSunk Cost

としての性格を持つものであることは既に述べた。つまり、参入の成否にとって、一定の市場規模が確保できるか否かが決定的な重要性を帯びることになる。このことは、逆に参入企業の成功に賭けて一定の初期投資を行なう流通業者にとっても重要な意味を持つ。つまり、流通業者の意志決定には、参入企業が他の流通業者をどの程度確保できるかに関する予想が重要な影響を与える。ここに、流通業者が参入企業との取引関係を結ぶか否かの決定に正の外部性（戦略的補完関係）が発生していると考えられるのである。フランチャイズ店組織一般やいわゆるネットワーク外部性が認められる場合^(注37)はむ

(注33) 外資系企業が全体として日本市場において小さなシェアしか占めておらず、煩雑に参入・撤退・パートナーの変更を繰り返していることは次の諸点からも確認できる。

第一に届け出件数からみた外資系企業は1983年の約2200社から、1987年の2700社に増加しているが、この間に参入した企業のうち、金融サービスが約150社を占め、しかもそのほとんどが大幅な赤字経営である。

第二に、参入が増加しているが、同様に撤退も多い。通産省『外資系企業の動向』から推計すると、過去12年間の新規参入数は約4400社、撤退後は約3500社であり、年率10%以上で外資系企業は撤退している。例として『対日投資ガイドブック』(東京銀行1972年)掲載の主要外資系企業リストを元に調べてみた。(1)加工食品では29社がリストに掲載されていたが、現在でも不変のもの11社、撤退12社、100%外資化5社、100%外資から合弁化1社となっている。(2)医薬品では、リストにあった39社中、現在も不変のもの23社、撤退10社、100%外資化3社、合弁化3社となっている。これらはいずれも外資が健闘している分野であるが(1)で撤退した企業は40%以上(2)でも25%以上にのぼる。また、現状維持のものでも、目立った成果のないまま存続しているものも多い。

第三に、アンケート調査で問題は多いが、上記『外資系企業の動向』によれば、外資系企業の日本市場に占めるシェアは、1987年に製造業で約2%、全産業で約1%に過ぎない。この水準は1965年よりも低い。

(注34) 米国においてさえ、市場ニッチを多様な品揃えで埋めておくこと、流通チャネルと緊密な関係を保つことの二点は、参入制限政策として最も重視される戦略だといわれる。Smiley(1988)。

(注35) 外資系企業の成功の典型として、しばしば例にあげられるネスルの場合でも、インスタントコーヒの売上は全体の65%を占める。過去、ヨーグルト、チョコレート、などの多角化失敗例も多い。ネスル本社が、パスタ、チョコレート、固形スープなどの分野に企業買収で参入したため、ネスルジャパンもそれらを導入しているが、それよりも日本向け市場の独自製品として開発したシリアル製品で成功していることが注目される。三共との販売提携から最近独立したサンド薬品にしてもサジテン(抗アレルギー剤)のみで売上の40%を占める。その他、P&G、リプトン、DECなどいずれも各市場で確固たる地位を築いた外資系企業でさえ、同格の日本企業と比べて市場ニッチが目だって狭い。

(注36) P&Gは当初P&Gサンホームという合弁企業として参入したが、日本側のパートナーに資金力がなく、改めて100%出資のP&G Japanを設立した。全く同じではないが、台糖ファイザーも台糖側の出資比率が増資に従い小さくなり、現在はファイザーの完全子会社である。バイエル(武田)、サンド(三共)、チバガイギー(藤沢・武田)など、医薬品業界で最近目だって「自販化」のための合弁や販売委託の解消が増えているが、これも参入の深化にともない、合弁や販売委託での販売戦略が困難になってきたためとみられる。また、コダックも販売体制やDECのラボ網確立のためコダック=ナガセの資本出資比率を51%にしたほか、100%出資の現地法人を設立している。シャネルやクリスチャンディオールの場合、現地法人による本格的市場参入にともない、主に百貨店を対象を絞った販売戦略の投資を行ない、そのために取扱店を大幅に減らしたといわれる。1985年当時400店あったシャネルの取扱店は現在では130に限定されている。同様の戦略を完全な直販体制で行なった例として、ルイ・ヴィトン・ジャパンがあげられる

ろんのこと、取扱店に限られ、製品差別化が顕著でない場合、傘下の小売店網やそれを管轄する卸売業者の数が市場占有率に直接結びつきやすく、収益性もそれに大きく影響される。逆に、競合企業のものも含め小売レベルで一定の品揃えを要求され、差別化が進んでいるような業種では卸売一小売段階を通じて排他的取引関係の確立が市場占有率の要因となることは少ない。したがって、小売段階での系列化は一般的でなく、また、必ずしも市場占有率と収益率の間に強い相関はみられない。

個別流通業者との取引関係を確立するのに時間がかかり、しかもそれが市場確保の鍵となる場合、参入企業は大型小売店やチェーン展開を持つ流通業者との提携関係を出発点にすることが多い。たとえば、外資系の化粧品メーカーの主要市場は百貨店や大規模スーパーであり、一般小売店レベルに浸透することは稀である^(注38)。

強い系列化の傾向が存在する場合でも、下流部門にこのような縦のチャンネルに対抗するような流通組織がある場合、参入阻害的な効果は著しく減殺されると考えられる。たとえば、戦後の医薬品業界では、多くの問屋を前身とする新薬系メーカーが、傘下の卸を系列化し、それを通じた薬局の統合を企図したが、全国展開の独立卸が出現し急成長するにしたがい、縦の排他的な取引関係の持つMarket Foreclosureとしての効果は著しく減殺されたと考えられる。

3.2 流通業者間の系列内競争

同一ブランド内での流通業者（特に小売店）間の競争は、その内容によってメーカーにとっての損益は著しく異なる。ブランド内価格競争は、殆どの場合メーカー側にとって小売マージンの確保を難しくしたり、店舗間格差のために同一ブランド内でも価格差が発生して望ましく

ない。メーカーは、このような競争を極力抑止しないしは明示的な再販契約によって禁止しつつ、一方では、自己のagentとして、より望ましい行動をとるように仕回ける手段として流通業者間に別の手段による競争を持ち込む。

非線型の売上リベート、「忠誠」リベート、「特約店」制度などはその典型である。このような競争メカニズムが有効に働くためには、報奨による差別と同時に、契約違反や劣悪なパフォーマンスに対するpenaltyも必要である。

他方、Common Agentとして流通業者が複数のメーカーと取り引きすることに効率性がある以上、このような競争システムが生むものは、流通業者とメーカーの間の取引関係の強さの濃淡である。

加工食品や医薬品など卸の地域性が強く、中小卸が多数存在する産業では、メーカーによる卸の選別や、さらにはメーカー主導の合併・再編成は、過去10年前後の間に非常な勢いで進捗した。結果として、卸は大きくいって二つの方向選択を迫られたものといえる。第一は、全国展開あるいはそれに近い広域市場を確保するために、自主的に合併・再編を行いCommon Agentとしての範囲・規模の経済性、更には物流機能の充実でもって、独立した流通業者としての地位を確保しようとするものである。第二は、より系列色をはっきりさせ、メーカーとの共同戦略にのることで、生き残りをはかるものである。

前者のような方向を選ぶことのできる卸が多くない場合、上のような再編過程の結果、Common Agentとしての流通業者の機能は著しく減殺される。

選別・再編のプロセスは、また情報ネットワーク化の動きとも密接に関連している。戦略的補完関係のところでも述べたように、選別・再編のプロセスの中で、オンラインネットワー

(注37) 外資系では、Amwayやタッパーウェアの報奨システムはこの外部性を反映したものになっている。

(注38) 但し、これはメーカー側が積極的に取扱店を厳しく選別する政策による場合も多く、特に高級化粧品メーカーのいくつかは、百貨店の中でも選別を行ない取扱店を限定しているといわれる。

クを軸とする流通チャネルが、はっきりとした系列化の文脈を持つ場合、流通業者間の競争は、よりドラスチックにネットワークに参加できない流通業者の退出をもたらすかもしれないのである。

3.3 小売店を巡る競争

日本の小売部門では競争制限的な要素が極めて多く、極端な見方をすれば、零細小売店は地理的にみた小売市場圏という（規制等により保証された）マーケットの出口を所有し、それによるレントを収益の源泉とするに過ぎない存在といえなくもない。もしもこのような見方に一定程度の妥当性があるならば、それは、参入企業にとってどのような意味で阻害要因となりうるであろうか？小売店が特定の財貨しか販売しないような場合、その効果は明白であろう。しかし大多数の業種においては、小売店の取り扱い商品のメニューは単一の企業によってカバーされるのではなく、小売店は多くのメーカーおよび卸業者と取引関係を持っている。

零細小売業が市場においてdominantであることによるもうひとつの影響は、大規模小売店に比べてリスク負担能力が小さく、特に参入企業が買取り制に固執する場合、小売マージンは高くなりがちであるかもしれない。

しかしながらこのような要因より遥かに一般的でかつ重要だと考えられることは、零細小売

店の数が膨大で、それぞれが競争制限的な要因により保証された地理的な市場圏を持っていること。そして、そのために生ずる流通費用の高さ、流通チャネルの確立に必要な時間の長さであろう。その結果、既存取引関係（“商圏”“のれん”）に顧客資本としての性格が発生する。『帳合いは財産』なのである。

もちろん、小売店の品揃えや価格政策は、長期的には消費者の需要を読みとるものである。また日本の流通業において、小売段階から始まって、メーカーにフィードバックされるfirst handの市場情報が極めて重要であり、市場の動きに対する製品のAdaptationが決定的な役割を持つものであることは既に述べた^(注39)。しかし、そうであるが故に、参入企業にとって参入当初の時点でどの程度小売店確保の壁を突破できるかは、決定的な重要性を持つ^(注40)。

流通チャネルのAgency Costを極小化し、市場シェアを確保するための各メーカーの流通政策は、結果として継続的取引を重視する高機能・高コストの流通システムを作り出した。

3.3.1 小売マージンを高める要因

このような背景によって各小売店を巡り、上流流通業者やメーカー間にdestructiveな価格競争を避けたいという強い誘因が働くことになる。これが、卸およびメーカーにとって共通の利害である限り、collusiveな傾向となってあらわれ

(注39) このような特徴から、日本の流通コストの高さを弁護しようとする議論がしばしばなされるが、たとえこのような特徴が日本の消費者の嗜好を反映するものだとしても、それが直ちに流通コストの高さを正当化するとは限らない。このような消費者向けサービスは独立に購入できないから、消費者にとってはまさしく「サービス」で、つまり「ただ」のものである。小売マージンが充分確保されており、価格競争が起こらないならば、このような陰伏のサービスに過剰な投資がおこるのは必然的であり、小売店が結果として超過利潤をあげていないからといって、少しも流通コストの高さを正当化することにはならないであろう。

(注40) このような状況において、参入阻止戦略としての価格政策やCapacity Constraintによる競争は概して起こり難いと考えられる。というのは、系列化が非常に進んでいる業種の場合でも、流通業者はメーカーの垂直統合された販売部門ではなく、メーカーの価格戦略が小売価格の決定を通じて実行されるためには、数多くの多段階にわたる誘因確保が必要になる。また、小売店レベルでも卸売段階でもメーカーが関与する取引相手には、規模、効率性、メーカーとの関係の深さ、等々でさまざまであり、メーカーの指示どおりに価格政策を行なうことはしばしば困難である。実際最近話題になったが、家電メーカーと系列店組合との間の量販店との差別的措置を巡る抗争は、系列化が進んだ典型業種といわれる家電業界でさえ、メーカー側と流通部門との完全な協調はありえないことを如実に示した例といえよう。

る。

その第一は、小売価格による競争を極力避けることであり、小売店にこのような誘因を与えないように、VRを設計することである。価格の「横並び」傾向は、その一つのあらわれである。また、小売価格による競争は、卸との円滑な関係を維持しつつ機動的に対処するのが極めて困難である。地域間で価格差が発生したりする場合は、顧客や小売店、さらには卸からも不満が出やすい。いきおい、小売店を巡る上流業者の競争は、販売シェアの確保およびその目標のための様々なVRの利用や働きかけが中心となる。

小売マージンを高く設定し、拡販リベートや忠誠リベートで少しでも小売店内の自社分シェアを引き上げることは最も基本的な戦略である。

IIでも述べたように、各流通段階で販売努力や誘因確保のためにマージンを高くする戦略は、double marginalizationの弊害をもたらすが、そのために、メーカー間のpredatoryな価格競争が抑止されるという効果もある。小売価格及びマージン率を高く固定することでメーカー間の陰伏的なcollusionが達成されやすいのである。

量販店のように、固定経費は大きいが販売の限界費用が小さく、しかも、在庫管理が徹底しているような場合、上のようなcollusiveな行動は、量販店同士のブランド内競争によって有効でない場合が多い。

結果として、一般小売店と量販店に対するVRの方策が大書く異なってくるのである。

3.3.2 Collusiveな行動と参入

日本的な流通システムでは、産業組織の特徴としては、市場略奪的な価格戦略や投資行動はあらわれ難い。卸売、小売のCommon Agentとしての特性が強い上に、小売の地域独占的性格のために、メーカーの流通コントロールが弱く、むしろ、collusiveな傾向に至り易いのであ

る。

このような場合、参入企業が高機能・高価格の流通機能を望まず、低価格・粗放型のマーケティングと展開しようとする、大きな困難にぶち当たる。小売店にとっては、隣接競合店の商圈を取り込む位の大幅な商規模の拡大が望めない限り、参入企業の低価格、低マージンの戦略に呼応するインセンティブはない。多かれ少なかれ所与の陳列スペースを作って、多かれ少なかれ同程度の数量しか販売できないならば、このような戦略によって得るところは少ない。

卸にとっても事情は大して変わらない。しかも卸にとっては取引小売店の販売インセンティブを獲得するという責任も負わされることになる。

結果として、参入企業が低価格・粗放型のマーケティングを推進しようすると、競合メーカーのみならず、流通業者全体から反撲を招くことがある。「流通革命」と呼ばれたスーパーマーケットの参入時や近年の並行輸入品を巡るあつれきを想いおこされたい。そして、スーパーがかつての低価格戦略を放棄して、卸を活用する日本的流通の中に組み込まれていったことからすれば、低価格・粗放型マーケティングの戦略は、一度地歩を築いたメーカーにとって得策とはいえないことを暗示するように思える。

3.4 小括

顧客が小売店を選別する要因には様々なものがある。特定の財貨の価格はその一つでしかない。しかも、いわゆる「買い巡り品」とよばれる、単品購入のために小売店を選別する場合はともかく、日常的に購入される商品については、顧客は、購入バスケット全体の価格体系を比べて小売店の選択を行なう。特定商品に対する価格弾力性はこのような選択行動の結果からも小さくなりやすい^(注41)。

さらに製品差別化や、非価格競争手段への投

(注 41) このような視点から小売価格モデルを分析するものとしてBilss(1988) がある。

資が極めて重要視される日本の流通業の特徴のために、ブランド間競争における価格の果たす役割は著しく小さくなっているのではないかと想される。

さらに相談販売やきめ細かいサービスといった非価格競争は、一般小売店に比較優位のある分野であり、結果としての高マージンを維持する方向に働いたのではないかと推測される。

非価格競争に投入される資源のもたらす限界収入は様々な要因により大きく影響を受ける。小売レベルでの報奨・販売努力の効果をあげる

ようなブランドイメージやreputationの確立によって、小売マージンが同じでも小売店にとっての販売努力の水準は大きく変化するであろう。品揃えの幅を広めることによって、特定メーカーやブランド全体に対する広告・宣伝のもたらす限界収入は高くなる。

結果としてこれらの非価格競争への傾斜は、competitive fringeの採算点を押し上げ、小規模少品目での参入を困難にしている可能性が強いと考えられるのである。

参 考 文 献

- Aghion, P. and P. Bolton, "Contracts as a Barrier to Entry." *American Economic Review* 77, (1987): 388-40
- Alkerlof G. and H. Miyazaki, "The Wage Bill Argument Meets the Implicit Contract Theory of Unemployment." *Review of Economic Studies* 47 (1980): 321-38
- Ariga, K, H. Namikawa, Y. Ohkusa, "Japanese Distribution System." *Ricerche Economiche* forthcoming 1992.
- Bernheim, B. D. and M. D. Whinston, "Common Marketing Agency as a Device for Facilitating Collusion." *Bell Journal of Economics* 17 (Summer 1985): 269-281
- Bernheim, B. D. and M. D. Whinston "Common Agency" *Econometrica* 54 (July 1986): 923-942
- Bonanno, G. and J. Vickers, "Vertical Separation." *Journal of Industrial Economics* 36 (March 1988): 257-266
- Bolton, P. and G. Bonanno, "Vertical Restraints in a Model of Vertical Differentiation." *Quarterly Journal of Economics* (August 1988): 555-570
- Fidemberg, D. and J. Tirole, "The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look." *American Economic Review* 74(May 1984): 361-366
- Groff, R. and M. Perry "Resale-Price Maintenance and Forward Integration into a Monopolistically Competitive Industry." *Quarterly Journal of Economics* 100(1985): 1293-1312
- Katz, M.L. "Vertical Contractual Relations." Chapter 11 in: Schmalensee et. al., eds. *Handbook of Industrial Organization*, North Holland.
- La Croix, S. J. "Homogenous Middleman Groups: What Determines the Homogeneity?" *Journal of Law, Economics & Organizations* 5 (Spring 1989): 211-222
- Malcomson, J. M., "Rank-Order Contracts for a Principal with Many Agents." *Review of Economic Studies* 53 (October 1986): 807-817
- Mathewson, F. "The Incentives for Resale Price Maintenance and Imperfect Information." *Economic Inquiry* 21(1983): 237-348
- Mathewson, F. and R. Winter, "The Economics of Vertical Restraints in Distribution." in: Mathewson and Stiglitz eds., *New Developments in the Analysis of Market Structure*. MIT Press 1986
- Nalebuff, B. J. and J. E. Stiglitz, "Prizes and

- Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition." *Bell Journal of Economics* 16 (Spring 1984): 21-43
- Ordoover, J. and G. Saloner, "Predation, Monopolization, and Antitrust." Chapter 9 in Schmalensee et.al., op. cit., 1989.
- Perry, M. K. "Vertical Integration." Chapter 4 in: Schmalensee, et. al., op. cit, 1989.
- Rey, P. and J. E. Stiglitz, "Vertical Restraints and Procucers' Competition." *European Economic Review* 32 (1988): 565-68.
- Rey, P. and J. Tirole, "The Logic of Vertical Restraints." *Amerian Economic Review* 76 (September 1986): 921-939
- Salop, S. C. and D. Scheffman, "Raising Rival's Costs." *American Economic Review* 73 (June 1983): 257-271
- Smiley, R., "Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence." *International Journal of Industrial Organization* 6 (June 1988): 167-80,
- Stiglitz, J. E. and A. Weiss, "Incentive Effects of Terminations: Applications to the Credit and Labor Markets." *American Economic Review* 73 (1988): 912-827
- 有賀健・並河永「流通費用と参入障壁」西村・三輪編『日本の流通』東大出版会1991年所収
- 伊丹敬之他著『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社1989年
- 伊藤元重, 松井彰彦「企業: 日本的取引形態」伊藤・西村編『応用ミクロ経済学』所収, 東大出版会1989年
- 伊藤元重「企業間関係と継続的取引」今井・小宮編『日本の企業』所収, 東大出版会1989年
- 伊藤元重「貿易と市場アクセス」石田・石川編『日本経済研究』所収, 東大出版会1989年
- 西村清彦, 坪内浩旧本の流通費用」西村・三輪編上掲書所収,
- 丸山雅祥『流通の経済分析』創文社1988年
- 三輪芳朗『独禁法の経済学』日本経済新聞1982