

IT時代に求められる卸売業の戦略方向

山崎敏之

卸不要論は30年来語られてきている。特に近年は、インターネットの進展によって、この声がいっそう高まっている。卸売業は今後、世の中一般にいわれる選択と集中ではなく、総合機能で勝負すべきである。ただし、総花的ではなく物機流能を中心とし、それを専門業者並みに高め、これに金融機能、マーケティング機能を絡めて提供することが成功の条件になる。そして、3つの機能の効率化をIT（情報技術）で実現すべきである。

■ 卸中抜き論（問屋無用論）

インターネットの普及に伴い、30年来叫ばれてきた卸中抜き論が再燃している。この主張の代表として、1962年に書かれた『流通革命』（林周二著、中央公論新社）を振り返ると、問屋滅亡論を以下の3点で支持している。

まず、メーカーより問屋が繁栄する経済では、消費者は幸福でない。次に、卸は自動的に滅亡するのではなく、滅亡させるべきである（当時の「多くの零細小売りの存続のために問屋が必要」との主張に対する反論として）。最後に、ただし様な滅亡ではなく、少数のスーパー卸は経路経費の削減を実現するために出現する。

著者はさらに、流通革命の前提として「情報革命」が必須であり、レジと電子計算機の結合が必

要と看破している。

本稿は、卸をその社会的、システムの意義に立ち返って論じる。同時に、卸にとってのインターネットの意味をコミュニケーションコストから定義し、これらに基づいて戦略フレームを提示する。

■ 卸の提供する本質的機能

ある総合商社では、インターネット社会の到来を踏まえ、自らの価値をこれまでと異なるビジネスモデルを創造することであると、そのために情報のIT、金融のFT、物流のLT、およびマーケティングのMTという4つのT（テクノロジー）を活用している。詳細は省くが、この定義は上記の『流通革命』での卸の機能の定義とほぼ同じであり、筆者も共感するところである。

一方、最近のビジネス界では成功のためのキーワードとして、事業の選択と集中がいわれている。ここで、仮に卸が4つのTのいずれかを選択し集中すると、どのようになるか考察してみよう。

FT（ファイナンシャル）

掛け売りなどの機能で、卸が金融業を一部代替しているのは事実である。しかし突き詰めれば、専門の金融業者に対し、競争優位性を作り出せるかという点で疑問である。特定の顧客に限定するならば、与信に必要な情報も豊富に有していることもある。

LT（ロジスティックス）

物を届けることは、小売りから期待される大きな役割であることは確かだが、ここにも物流業という専門業者が存在し、オペレーション効率は物流業者の方がはるかに高いことが多い。

MT（マーケティング）

日本企業が全体に弱い部分である。だが、勝ち組といわれる企業は、欧米企業を凌駕するノウハウを持っている。一方、卸は情報は持っているはずなのに、活用の力が弱いといわれる（総合商社を代表として、強力なMTを持っている部分は否定しないが、会社組織としてノウハウが蓄積されているかどうかは疑問がある）。

IT（インフォメーション）

この部分も、専門家との協力はあっても、競合はありえない分野だろう。だが、小売り、メーカーと比べても、競争力が高いとはいえず問題はある。これは往々にして、「人こそ財産であり、またすべてである」という発想に縛られすぎてきたためと思われる。

このように、求められる機能を完全に分割して個々に提供するには、産業の構造変化がすでに進みすぎているといえる。それでは、手はないのか。否、総合化が答えである。前提である「専門化が勝利の方程式である」とする発想こそが間違いである。

■コミュニケーションコスト（時間・品質・コスト）

卸のとりべき戦略を述べる前に、インターネットを代表とするITが卸の存在価値を無にしているという論調について考えてみる。

（１）組み合わせ爆発の問題

古典的には、ユーザーもメーカーも多数存在する場合に卸の意味があるとされる。ユーザー・メーカー間を結ぶ線の数だけコミュニケーションコストがかかるが、少数の卸が仲介することでそれを低減することができ、その低減分が卸の価値であると定義される。

インターネットが登場し、この価値以下のコストで情報交換が可能になるとする論調が多い。だがこれは、収集コスト部分だけであることに注意する必要がある。

（２）売り手と買い手の情報の非対称性の問題

同様に、売り手と買い手の情報ギャップはなくなったといわれるが、本当か。情報は売り手のホームページなどから容易にとれるし、買い手間の情報交換コストは劇的に低下した。だが、結果として、情報の信頼性や正確性に起因するリスクや、取捨選択し判断するコストは増えている。個人の（趣味的色彩が強い）商品の購買では考慮されにくいだろうが、企業が購入者である場合、リスクやコストは重要である。

インターネットに求人案内を掲載すると、求職者を見つけるコストは大幅に減少するが、履歴書が大量に押し寄せ、これを一次選考しなければならなくなり、かえって手間ばかり増大してしまったという笑えない話は現実に存在している。

このように情報の収集コスト、加工（判断）コストを時間や品質、リスクまで含んでトータルで評価する必要がある。この点で、インターネットを単独で取り出し

てコストが劇的に低下したといえる状況はまれだろう。

（３）現実の問題

本来、卸中抜き論は、ユーザーも、メーカーもある程度寡占化が進んでいる状態を想定しているが、現実にはこのような状態は定常的には存在しにくい（寡占化が進めば、ニッチ企業が発生し、これの追従者が増えるという構造が、資本主義市場経済社会の原理である）。

■卸のとりべき戦略

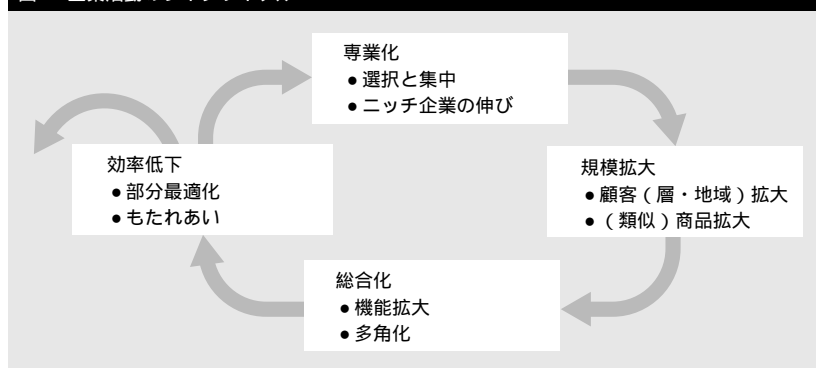
卸のとりべき戦略フレームを、ユーザー（小売り）やメーカーの状況と絡めて提示する。注意すべき点は以下の３つである。

小売りが選択と集中を実行すれば、一企業としての業態範囲は狭まり、外部の情報や機能への依存度は高まる。

メーカーが選択と集中を実行すれば、研究開発、設計、製造のいずれかに特化するしかありえない（販売特化は流通業化であり除外できる）。

小売りでもメーカーでも、伸びる企業や価格破壊者は当初ニッチから始まり、やがて付加価値ベースの低下を嫌い、規模拡大から新業態開発など多角化戦略を図るのはよくみ

図1 企業活動のライフサイクル



られる現象である（図1）。

卸にとって、ユーザーおよびメーカーが、このライフサイクルのどの段階にいるのかを見極め、その動きを加速したいのか、押しとどめたいのか、自社はどの段階に適合すべきかの判断が戦略決定に重要である。

■ 業界ごとの現実に学ぶ

例えば医薬品業界では、病院・薬局は専門化の方向であり、メーカーも専門化・規模拡大を狙っている。この業界では、卸は規模拡大から総合化の戦略が重要であろう。したがって、FT、LT、MTの充実がキーとなる。

衣料業界や食品・日用品業界で

は、メーカーや小売りが上記のサイクルを一巡するなかで、卸の相対的地位は低下の方向にあるが、そのなかでも勝ち組はFTに関する強みを活かし、MTとつなげて地位の安定化を図った。

半導体業界でも、メーカーは上記のサイクルをたどった。市場全体が大きくなって需要家の数と種類が増え、これに合わせて卸もその数と機能を広げている。メーカー、需要家ともに大きな資金力を有する一方、商品が小さく高額であるため、卸にとってFT、LTはあまり重要でなく、MTに集中して地位を築きつつある。

そして、全業界でITの活用が進んでいるのはいうまでもない。筆

者もこれらの業界でコンサルティングを実施しているが、このフレームワークの中で戦略を立案し、実行の支援を行っている。

ただし、機能総合化戦略はFT、LT、MTを足して3で割るような総花的なものではない。特定機能を専門企業並みに高め、他の機能を付加価値の高い差別化ツールとして用いる戦略である。この戦略はLTを中心とする方式が最も成功確率が高い。

物流業者の部分的な活用や、他業態の卸との提携により往復での積載を高める。在庫管理の範囲を顧客やメーカーの倉庫にまで広げる。受発注を、チェーンとして効率が発揮できるタイミングに見直す。これらをITを使って最適化することにポイントを置いている。どの業界でも参考になろう。

『NRI Research NEWS』

2001年6月号より転載

山崎敏之（やまざきとしゆき）

社会システムコンサルティング一部上級コンサルタント