

# 情報システム化に伴う企業間関係の変化とそのプロセス 流通チャネル論からの分析枠組みの提示

藤田 健 山口大学経済学部講師

## 1 はじめに

本稿は、流通チャネルにおける企業間情報システムの導入の過程や導入後の影響に焦点を当てて調査を行い、その調査過程で析出した流通チャネルの欠品問題について論じ、その分析枠組みを提示することを目的とする。

1980年代の後半から流通チャネルは過剰在庫問題に悩まされていたと言われている。過剰在庫に対処するためには流通チャネルを情報化し、物流を高度化することによって、在庫投資のパターンを変えることが必要であった。それが流通チャネルの延期化という現象である。流通チャネルの延期化、すなわち企業間情報システム化が進展することで、企業間関係も大きく変化した<sup>1</sup>。例えば、在庫調整を効率的に行うために大手メーカーと大規模小売業が情報共有を行い、理論的には敵対関係と見なされていた二者がパートナーシップを構築するという動きも見られる。

しかし、本稿が問題とするのは、従来の枠組みの出発点となる過剰在庫問題ではなく欠品問題である。たしかに、過剰在庫問題を解決するために流通チャネルが延期化・情報システム化すれば、企業間関係は大きく変化する可能性を秘めており、この点を理論的に追求すべきだと考えられる。とはいえ、われわれは企業の現場調査と文献サーベイの結果、従来の枠組みの出発点として過剰在庫問題を焦点に据えるのではなく、現代的な欠品問題を中心に考える必要があると考えるに至った。1980年代の後半から企業間情報システム化投資を促進した過剰在庫問題の解決という目的だけではなく、近年では過剰在庫問題が相対的に小さくなることによって発生する欠品問題に多くの企業が悩まされていると考えられ、その解決を目的とした動きも多く見られるからである。そのため、現代的問題と認識しうる欠品問題から情報システムや企業間関係の変化を解明することは意義深いと考えられる。

以上のような背景から本研究は欠品問題に焦点を据え、そこで何が問題となり、どのような対処方法が採られているのかを明らかにする。その上で、この欠品問題をより詳しく分析する足がかりとして、仮設的な分析枠組みを提示する。

本稿の構成は次の通りである。第2節では企業間情報システムと流通チャネルの現状認識を行い、第3節では流通チャネルにおける過剰在庫問題と企業間情報システム化の流れを既存研究のレビューから明らかにする。その後、第4節で欠品問題の研究課題と分析枠組みを提示し、第5節で欠品問題と企業間情報システムの導入との関係を事例分析から明らかにする。最後に、第6節では、流通チャネルにおいて欠品問題を分析するための仮説的な枠組みを提示し、今後の研究課題を指摘する。

## 2 企業間情報システムと流通チャネルに関する現状認識

### 2.1 企業間情報システムの導入の進展

流通チャネルにおける企業間情報システム化は急速に広まっており、技術・業務・戦略などの側面で様々な変化が現れている。技術面では、EOS(Electronic Ordering Systems)、EDI(Electronic Data Interchange)などの企業間情報システムが普及するとともに、近年ではインターネット上での取引も行われているという事例もある<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 詳しくは田村(1989), 第4章を参照のこと。

<sup>2</sup> インターネット上でのBtoB(Business to Business)の取引は増加していると言われている。日本ではミスミ(産業財)が有名であるが、米国ではケムコネクスト(化学)、eスチール(鉄鋼)、パズソー(建設)などの業界別市場が生まれつつある(日経産業新聞, 2000年5月15日)。

こうした情報化にともなって企業の業務面での変化もおこる。たとえば、企業間情報システム化によって電子情報を交換する頻度と情報量、情報の種類が増え、受発注・在庫管理・納品管理・売掛買掛管理などの業務が自動化されるようになることもある<sup>3</sup>。

企業における企業間情報システムの活用方法は、業務レベルでのオペレーションを変えるだけでなく、企業の戦略にも変化をもたらす。1980年代の大手メーカーは自社の流通チャンネルに關係特定的な企業間情報システムを導入し、取引先のチャンネル・メンバーを囲い込んできたと言われる。ところが1990年代に入って、どのシステムとも接続可能なシステムの発想とそれを可能にする技術が取りざたされるにつれ、企業間情報システムの接続も囲い込みではなく、標準のプロトコルを用いたオープンな接続を志向するようになってきた。このように、取引先の囲い込みからオープンな取引への移行にともない、企業間情報システムの戦略的な利用の方法も変化すると考えられる<sup>4</sup>。

## 2.2 流通チャンネルの変化

わが国の大手メーカーは、流通系列化によって流通段階の中小の卸売業や小売業を囲い込み、それによって自社製品の販路を拡大してきた。当時は主に見込み生産された製品が、購買時点よりもかなり遠い段階で消費者の購買地点に近い段階まで配送されていた。在庫リスクを負わされた小売業は自らの人的販売力によって製品を売り切るよう努力をした。それでも売れなければ、価格調整や返品などの制度的な調整過程を経て在庫処分を行うようにしていた<sup>5</sup>。

近年、大手メーカーは、流通系列化のゆらぎと大規模小売業との取引の拡大によって、複数のチャンネルを管理するために、新たな企業間関係の構築を迫られている<sup>6</sup>。従来の系列店チャンネルが弱体化するなか、量販店・CVSなどの業態をもつ大規模小売業向けのチャンネルは成長を続け、商流においてバイイング・パワーを発揮するだけでなく、メーカーに対して物流・情報流の再構築も要求してくる。特に、製販統合と呼ばれる一連の現象では、ECR(Efficient Consumer Response)やQR(Quick Response)などのコンセプトにもとづいて、新たな情報システムと物流システムの構築が行われている。これらの流通チャンネル内のシステム革新では主に在庫調整様式の変更が行われ、製品在庫を情報のフィードバックによるシステムの調整過程の構築が進められたのである<sup>7</sup>。

以上のような認識から、本研究は、企業間情報システム化は企業が採用する技術、採用後の業務の変更、企業戦略の変化といった影響をもたらすと認識し、そのような情報技術が流通チャンネルに導入されることによって発生する新たな問題を捉える枠組みを模索しようとするのである。つまり、企業間情報システムと流通チャンネルの変化のなかで、流通チャンネルにおける在庫調整様式の革新を焦点とし、そこでのシステムの調整メカニズムを捉えることを試みる。

## 3 流通チャンネル論における企業間情報システムの導入と影響

流通チャンネル研究のなかで、流通における情報化や企業間情報システムの導入を積極的に受け入れた理論はどのようなものであったのか。代表的な理論の一つとして、延期・投機理論<sup>8</sup>をあげることができる。

延期の概念はAlderson(1957)によって提唱され、投機の概念はBucklin(1965;1966)によって提唱された。それぞれの原理はマーケティング・フローのどの時点で製品形態確定・在庫位置の変化を行うかを説明する。すなわち、延期はマーケティング・フローのできる限り遅い時点で製品形態の確定や在庫位置を変化させることであり、投機はマーケティング・フローのできる限り遅い時点でそれらを変化させることである。換言すると、消費者の購買点に近づくまで製品形態確定と在庫位置の変化を遅らせるのが延期、逆に消費者の購買点よりもかなり前に企業側の見込みでそれらを変化させるのが投機である。

これらの原理は企業の生産・物流活動に当てはめることができる。生産活動における延期はトヨタ自動車のように製品在庫を持たないジャスト・イン・タイム生産を指し、投機は製品在庫を大量に保有する大口ロットの見込み生産である。物流活動における延期はコンビニエンス・ストアに見られる多頻度・小ロット・短リードタイムの配送と店頭での少量在庫であり、投機は小頻度・大口ロット・長リードタイムの配送と店頭での大量在庫になる。

延期と投機の大きな違いは、在庫投資のパターンとそれによって得られるコスト・メリットである。延期は製品在庫を持たないように製品形態確定と在庫位置の変化を遅らせる。延期のコスト・メリットは在庫保有コストの低下であるが、

<sup>3</sup> たとえば、ジャスコ・花王のEDI導入によって、伝票レス取引、発注業務の削減などの業務面での効率化が進められている。詳しくは、拙稿(1998)を参照のこと。

<sup>4</sup> 国領(1995), 12~16頁。

<sup>5</sup> 矢作(1996), 208~209頁。

<sup>6</sup> 大手メーカーの複合チャンネル問題に取り組んだ研究として、小林(1992)、高嶋(1994)、金(1998)などを参照のこと。

<sup>7</sup> 矢作(1996), 209頁。

<sup>8</sup> 詳しくは、Alderson(1957)、Bucklin(1965;1966)、田村(1989)、高嶋(1989;1994)を参照のこと。

逆に多頻度の注文処理、小ロットの生産・配送が不可欠であることから生産・配送コストが上昇する。投機は製品在庫をあらかじめ大量に持とうとすることである。投機のコスト・メリットは大ロット・小頻度・長リードタイムで活動が行われることから生産・注文処理・配送コストの低下であるが、逆に在庫保有コストは上昇する。

これまで日本の企業の多くは投機的な在庫投資を行っていたが、近年、延期的な在庫投資パターンに変化しているという。田村（1989）の主張にしたがうならば、消費の多様化・商品の多様化・製品ライフサイクルの短縮化という市場環境の変化によって過剰在庫問題が発生し、小売業が大量の在庫を持つことを拒み、情報技術(POS・EOS等)を利用して、多頻度・小ロット・短リードタイムの物流を構築する、という潮流である。

流通チャネルの延期化は、企業に多頻度・小ロット・短リードタイムの発注・注文処理活動を強いることになる。これらの活動を行うたびに企業のコスト負担は大きくなるが、流通の情報化によってこれらの活動が低コストで迅速に処理できるようになる。流通の情報化は延期的な流通チャネルの構築のための、重要な要素なのである。

#### 4 本研究の課題の設定

第2節の現状認識では、企業間情報システムの導入の進展と流通チャネルの変化を、第3節のレビューでは企業間情報システムの導入に関する影響（流通システムの延期化）という理論面から流通チャネルのマクロ的な理解をそれぞれ得るに至った。それでは、本研究において、企業間情報システム化の進展にあわせた流通チャネルの変容を分析するために、何を研究対象とし、どのような分析枠組みを構築し、その結果、どのような研究を進めたのかを概説する。

##### 4.1 分析の対象：欠品問題

本研究が着目した現象は製品在庫の問題であり、特に過剰在庫と欠品の問題に焦点を当てる。すでに理論的なレビューで述べたように、流通チャネルは過剰在庫問題に対処するために延期化傾向に向かっており、流通チャネルの川下に当たる小売業では特に在庫削減に取り組んでいる。近年では、卸売業にも在庫削減の取り組みが拡がりつつあるだけでなく、メーカーも可能な限り在庫を削減し、必要に応じて製品を生産するという動きも見られる。つまり、流通チャネルの延期化にともなって、チャネル全体で過剰在庫の削減にむかって取り組む傾向が見られる。

しかしながら、在庫を削減することは、欠品の発生という新たなリスクを生む。流通チャネルの延期化傾向の中で、各流通段階で製品在庫数量が少なくなると、わずかな需要変動によって流通在庫がなくなってしまうという問題に直面する。特に消費者と接する小売業では、商品を欠品させると来店した顧客が他店にスイッチする結果となり、小売店の売上は減少することになる<sup>9</sup>。あるいは、小売業へ商品を納入する卸売業であれば、欠品を起こして商品を納入できなければ違約金を支払わなければならない場合もある。このように流通段階における欠品の発生は、過剰在庫問題とは違った論理で売上や利益の低下というリスクを生み出す。こうした欠品問題に対処するために、企業は、過剰在庫問題に対処するときとは違った解決法をとるかもしれないのである。

##### 4.2 分析のレベル

本研究は、既存の流通チャネル論の多くが企業と市場をむすぶマクロ的な視点での理論構築を目指していたのに対し、それらの理論的な側面では捉えられないミクロレベル（企業の現場）の調査をもとに理論構築を目指す。ミクロレベル（企業の現場）での分析を行う理由は、既存の理論が主に流通チャネルの構造や管理に焦点を当てているため、企業の現場で発生する問題を十分に捉えられていないと考えるからである。特に流通チャネル内部で起こっている欠品問題を把握するならば、まずは現場でのリッチな情報にアクセスすることが必要だと思われる。そのため、個別企業レベルの欠品問題に焦点を当てて次項で述べる視点に沿って調査を進めることにする。

##### 4.3 分析枠組み

欠品の問題について調査する手始めとして、本研究では欠品問題に対処するための革新について調査することにした。特に、流通チャネルの各段階でどのような欠品問題が起こり、それに対してどのような対処を行っているのかに焦点を当てる。

一方で、過剰在庫問題を調査しない理由は、前述したように田村（1989）などの既存研究で、過剰在庫への対処として

---

<sup>9</sup> 米国食品小売店の店頭において欠品が発生した場合、13.7%の消費者は他店へ買い物に行き、残りの多くは代替製品を購入するか、購入自体を遅らせるという実証結果を示している。詳しくはEmmelhainz et al.(1991)を参照のこと。

の流通システムの延期化を捉えられているからである。そこで、過剰在庫と欠品の両面を扱う際に、まだ明らかになっていない欠品問題への対処について調査することが必要だと判断した。

本研究は、欠品問題が取りざたされる中で、企業はどのようにシステム面での革新を行い、どのような変化が起こったのかを把握することを目的とする。そこで、流通チャネル内部の欠品問題に対処するシステム革新を見るために、欠品の定義と欠品問題と深く関連する3つの視点（情報システム・物流システム・組織）を導入する。情報システムの視点からは、在庫管理を行うシステムとそれに付随する企業間・組織間情報システムについて見る。物流システムの視点からは、製品在庫を管理する物流センターや配送システムについて見る。組織の視点からは、情報システムと物流システムに関係する組織や組織間関係を見る。これら3つの視点を通して、欠品問題が多く発生していた頃のシステムがいかなる問題に直面し、どのような変容の契機によってシステムの革新を遂げたのか、その後、欠品問題をどのように解決したのかを事例をとおして追う。

#### 4.4 調査方法

本研究では、過剰在庫と欠品の問題に関係するシステムの現状と動態を把握するため、事例分析を行う。調査対象となる企業は、小売業と取引を行うことで、過剰在庫と欠品の問題を抱えている企業である。本研究で事例分析に取り上げた企業は、近畿コカ・コーラ株式会社（以下「近畿コカ」と記す）、株式会社ダン（以下「ダン」と記す）、株式会社良品計画（以下「良品計画」と記す）の3社である。

これらの企業を取り上げたのは、それぞれの出自に違いがあり（メーカー出身か、卸出身か、小売出身か）、それぞれの企業が川上あるいは川下に垂直統合を展開しているからである。第1に、出身の異なる企業を取り上げるのは、それぞれが所属する流通段階によって欠品問題に対処する方法を異にする可能性を考慮したからである。たとえば、小売業であれば店頭での欠品を恐れるあまり、メーカーよりも厳しい欠品問題への対処を行っているかもしれない。また、メーカーであれば、大量生産を行っていることで、欠品問題への認識が薄いかもしれない。このようにすべての流通段階での事例を取り上げることで、立場を超えた欠品問題への対処方法の共通点と相違点を明らかにしていこうと考えたからである。第2に、垂直統合している企業を取り上げるのは、各流通段階にだけ所属する企業（たとえば専業卸や業種店）を調査対象としなかったからである。個別の流通機関だけを取り上げた研究は、「取引先に対していかに納品するか、欠品を起こさせないか」という個別企業のノウハウや技術だけに終始すると考えられる。本研究はそのような個別企業の現場レベルでのノウハウを研究するのではなく、流通チャネル全体を通した欠品問題への対処方法を明らかにするために、垂直統合を展開する企業に焦点を絞ったのである。

そのほか、多様な業界から企業を選択したことについても疑問をもたれるかもしれない。本研究で業界を絞らなかったのは、特定産業の比較分析にするのではなく、いくつかの産業を見ることで一般性を高め、欠品問題に対処するシステム革新のパターンについてなんらかの共通性を見いだそうという意図があったからである。

以上の理由から、流通チャネル内部での欠品問題へのシステムの対処方法を明らかにするために、事例研究を行うことにした。続いて、その成果を見ていくことにしよう。

### 5 事例研究

#### 5.1 近畿コカ・コーラ株式会社

近畿コカは、製造業でありながら小売業と直接取引を行う直販システムを採用している。直販システムを維持するために、同社は多額の資金を投入して物流・情報システムの構築につとめている。なかでも1991年以降のシステム革新では、取引先への納入時点での欠品率が10万分の1となる、高精度なシステムを導入している。

1991年以前のシステムは欠品の定義すらはっきりと決められていなかった。営業所から出荷されるべき商品が出荷できない場合に、欠品と呼んでいた程度である。そのシステムでは、在庫情報が分断されており本社と各営業所間での情報共有がはかられていなかったこと、在庫の管理主体が、工場段階では製造部に、営業所段階では営業本部になっていたこと、同社の流通チャネル内部の在庫を全体的に管理する部署がなかったことが原因となって、在庫の偏在と欠品の問題を抱えざるを得なかった。

1991年から始まったシステム革新への取り組みは、同社の流通チャネルにおける取引先の構成が大きく変化したことに起因している。従来の取引先であった零細小売業の割合が減少し、大規模小売業（GMS、CVS）の割合が大幅に増加したのである。大規模小売業との取引が増えると、多頻度・小ロット・短リードタイムの納品を要求されるだけでなく、限りなく0に近い欠品率も要求される。なかには欠品を起こした場合の荒利保証を求める小売業もあり、欠品を回避することは同社にとって大きな課題となった。

同社が構築したシステムは、情報・物流・組織の面で次のような特徴を持っていた。KNS(Kinki Network System)という情報システムが構築され、同社内部の受注・販売・在庫・生産情報がすべて一元管理されることになった。物流システムに対する大規模な投資を行い、物流拠点の集約化、センター内作業の自動化、配送リードタイムの短縮化などが行われた。資材調達から製品の納入までの物流を一元的に管理する物流部を新設した。欠品を回避するために作られた同社

のシステムの特徴をまとめるなら、情報・物流・組織の一元化という傾向を読みとることができよう。

## 5.2 株式会社ダン

ダンはオリジナルの靴下商品を直営店とフランチャイズ店に販売する卸売業である。靴下メーカーと協同組合靴下屋共栄会を設立することで、靴下の生産段階までも管理するシステムを構築している。

ところが同社がこのような事業形態をとる1992年頃までは、重大な過剰在庫と欠品の問題を抱えていたのである。それは靴下業界が採用している見込み型の生産方式によって引き起こされていた。シーズン前の販売予測数量よりも実際の販売数量のほうが少なければ過剰在庫になり、逆であれば欠品が発生した。欠品が発生した場合には追加生産をしようとするが、糸の調達、糸の染め工程、靴下の編み上げ工程を経て店頭の商品が届くまで、1~2ヶ月を要した。このような事態に陥る背景として、欠品の定義の曖昧さ、在庫情報と欠品を把握する情報システムの未整備、物流と組織の分断という条件が備わっていたと考えられる。

1992年頃、ダンは需要予測に基づいて見込み生産を行うシステムを改めることで、過剰在庫と欠品の問題を解決しようとした。そのために構築されたシステムが、追加型生産システムすなわち「売れた分を売れるだけ作るシステム」であった。

欠品は店舗からの発注に対して物流センターから店舗に納品できない状態と定義された。つまり、店頭納品の段階で欠品を起こさないという目標に向けてシステムを駆動させることにした。そのために情報システム、物流システム、組織の面で大きな革新を行った。情報システムの点では、店舗・ダン・ニッター・染工場・糸商までを結び、店頭での販売情報をもとに必要な製品数量、追加生産に必要な素材の数量などを共有できるようにした。物流システムの点では、ニッターの近くに物流センターを建設し、デジタル・ピッキング・システムを導入することで作業効率を向上させた。靴下事業にかかわる各企業は在庫管理を個別に行うが、店頭の販売情報にあわせて管理を行うことができるようにした。このように、情報共有、物流の効率化を進めることで、各事業者が店頭での欠品と過剰在庫を防ぐために分権的な在庫管理を行うシステムを構築したのである。このシステムによって、適正な在庫を保有しながら、売れた数量を見て売れる数量を即座に生産・配送することができるようになったのである。

## 5.3 株式会社良品計画

良品計画は自社開発のオリジナル商品を直営店舗とライセンスストアで販売する専門店小売業である。同社はオリジナル商品を見込みで委託生産してもらっているため、物流センターに製品在庫を多く抱える体制になっている。過剰在庫と欠品の問題はそこから生じた。

良品計画は店舗から注文を受けると、物流センターの在庫を取り出して店舗に向けて出荷する。同社の商品は海外生産分が多いため、物流センターには多くの在庫を抱えて、欠品を起こさないようにしなければならなかった。1990年代の半ばすぎまで同社の在庫管理はバイヤーが行っていたが、バイヤーが在庫管理を行うことで次のような問題が発生していた。バイヤーの業績評価基準の一つが店舗への商品供給高であったことで、在庫を切らせないように多くの在庫を保有し、バイヤーは商品開発にも関与していたため、自らが関与した商品にたいして思い入れが強くなり、在庫管理を狂わせてしまうこともあった。同社では「欠品は罪悪だ」という考えが行き渡っていたものの、情報システムで欠品をすばやく把握することができず、ラフな在庫管理になりがちであった。

このようなラフな在庫管理が続くと、良品計画と取引のあるいくつかの店舗では商品を注文してもいつ届くかわからないという認識が広まり、店舗が過剰発注を行うことで物流センターの在庫が欠品するという事態に直面した。そこで、流通チャネル全体を見れば在庫が存在するにも関わらず、ある特定の店舗へ在庫が偏在することで欠品が発生するという現象に、同社はシステムを革新して対応しようとしたのである。

同社はシステム革新にあたり、欠品を店頭の商品の在庫がない状態と定義し、欠品を発生させないようなシステムづくりに取り組んでいった。そのシステム革新は1998年の情報システムの高度化と物流システムの内部化で始まった。情報システムは在庫情報を容易に加工・検索できるようになり、欠品になっても欠品の発生原因や次の納期を把握できるようになった。物流システムは、国内外に自社の大型物流センターを建設してセンター内作業の機械化を進め、在庫管理を容易にしていた。その後行われた組織改革ではバイヤー組織を解体し、バイヤーが持っていた在庫管理業務を生産供給部に集約して、在庫管理が一元的に行われるようになった。

## 5.4 事例分析と発見事実

本調査では、欠品問題が取りざたされる中で、企業はシステム面でどのような革新を行い、どのような変化が行ったのかを把握することにつとめた。その結果から、欠品問題への対処方法を整理し、特徴を析出してみたい。

第1に欠品の定義である。欠品問題がよく起こっていた時期には、欠品の評価基準が曖昧で、欠品を評価する場所もまちまちであった。ところが欠品を減らそうとするシステム革新の中で、欠品の定義を明確化し、欠品を評価する場所を小売店頭を設定するという動きが見られた。

第2に小売店頭での欠品をなくすための、情報システムと物流システムの整備である。その特徴として流通チャネル内で在庫情報を共有し、在庫の増減にあわせて効率的かつ素早い物流を遂行できるようなシステムになっている。

第3に情報と物流を管理する組織構造の革新である。この点については企業間での相違が見られた。近畿コカと良品計画は社内の物流を一元的に管理する部署を設けたが、ダンはそれぞれの流通段階で権的に管理する組織構造を採用している。

以上の発見事実から、欠品問題に対処するシステム革新の特徴を次のようにまとめることができるだろう。欠品問題に対処するシステム革新は、システムの管理様式の違いはあれ、情報を流通チャネル内で共有し、高度な物流システムによって小売店頭での欠品をなくそうとしている点で共通していることがわかる。

## 6 むすびにかえて

本研究では、企業間情報システム化の進展と流通チャネルの変化をマクロ的な理論から変化の方向性を整理し、そこから析出された在庫問題（特に過剰在庫と欠品問題）に焦点をあてて研究を進めてきた。流通チャネル内部での欠品問題とその問題への対処方法を把握するために3社の事例分析を行い、情報・物流・組織という点からシステム的特性を把握するに至った。最後に、流通チャネルにおいて、欠品の発生原因やその対処行動に深く関連している属性について整理し、今後の欠品研究にむけて研究すべき視点を提示する。

第1に流通チャネルにおける発注担当者の意思決定問題である。流通チャネル内で欠品を起こさないように在庫数量を調整するのは発注担当者の役割である。発注担当者がどのような情報をもとに、どのような意思決定を行っているのか。発注担当者のスキルの伝達や蓄積はあるのか。人間の意思決定と能力の面でより深い調査を続けていく必要があると考えられる。

第2に発注担当者の意思決定に直接影響を与える営業担当者や大規模小売業のスーパーバイザーの役割である。営業担当者は取引先の店舗を回り在庫の状況を見ることで、店舗の発注担当者に発注を促すことができる。フランチャイズ・チェーンのスーパーバイザーであれば、店舗の発注担当者に大量発注の指示を出したり、発注を控えたりする指示を出すことができる。発注担当者はこうした他者からの影響によって店頭での発注量を変化させ、欠品や過剰在庫を防ぐこともありうる。

第3に商品自身の特性である。流通チャネル内で適正な在庫量の維持を困難にするのは、需要に大きな変動があるからだと考えることができる。そうだとすれば、商品の売れ行きをより安定的にするために、商品をブランド化するという方向性で需要を安定させるという方法も考えることができる。

欠品問題を考えるにあたり、物流情報システムの側面だけではなく、上記のような流通チャネル論から考えられうる仮設的な枠組みにもとづいて研究を進める必要があると考えられる。以上の点については、今後の課題となるのである。

## 参考文献

- Alderson, W., *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, 1957. (石原武政ほか訳 (1984), 『マーケティング行為と経営者行動』, 千倉書房。
- Bucklin, L. P., "Postponement, Speculation, and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.2 (February), 1965, pp.26-31.
- Bucklin, L. P., *A Theory of Distribution*, IBER, Univ. of California, 1966. (田村正紀訳 (1977) 『流通経路構造論』, 千倉書房。)
- Emmelhainz, M.A., J. R. Stock and L. W. Emmelhainz, "Consumer Responses to Retail Stock-outs," *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2(Summer), 1991.
- 国領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営』, 日本経済新聞社。
- 金頭哲 (1998) 『日本型マーケティングの再構築』, 大学教育出版。
- 小林哲 (1992) 「マルチ・チャネル政策の今日的課題」 『経営研究』, 第43巻第3号。
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」 『商経論叢』, 第36巻第2号。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房。
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略』, 日本経済新聞社。
- 藤田 健 (1998) 「ジャスコ・花王のEDI導入の実証的研究」, 第13回電気通信普及財団テレコム社会科学賞入賞論文。
- 矢作敏行 (1996) 「製販統合の焦点 - 情報的在庫調整メカニズム」 (石原武政・石井淳蔵編著 『製販統合』, 日本経済新聞社、所収。)

< 発 表 資 料 >

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
欠品問題に対処するシステム革新	『Business Insight』 No.28 1999 Winter	1999年12月