



Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	甲第1585号
学位記番号	第61号
氏名	杉山 裕子
授与年月日	平成 29年 3月 24日
学位論文の題名	文房具市場における流通システムの比較研究：戦略と事業システムの適合の視座から
論文審査担当者	主査： 河合 篤男 副査： 出口 将人， 下野 由貴

文房具市場における流通システムの比較研究
—戦略と事業システムの適合の視座から—

要 旨

平成 28 年度 博士論文

平成 28 年 12 月 14 日提出

名古屋市立大学大学院経済学研究科
経営学専攻

学籍番号 123651

杉 山 裕 子

1 研究の目的と視座

市場の不確実性が増加したとき、すなわち組織が処理しなければならない情報が増えたとき、流通システムはどのように市場適合を図るだろうか。本論の目的は、環境適応の視座から企業のドメインと当該企業が編成する流通システムの構造との関連について論じるものである。

本論は、プラス株式会社（以下、「プラス」という。）のアスクル事業による流通システムとコクヨ株式会社（以下、「コクヨ」という。）の販売会社の設立にかかる両者の行動を比較する。アスクル事業は文房具市場の流通構造を変えた新たなビジネス・モデルとして多くの研究で取り上げられている。ただしその視座は先行するコクヨの流通システムへの対立軸として論じられているのがほとんどである。たしかに両者に対立構図は成立するものの、しかしコクヨのチャネル行動は決してアスクルの追随にとどまるものではない。アスクルとはまた別の目的を持った流通システムをコクヨは編成した可能性も考えられる。

両者は 1990 年以降、情報量が増加した市場において情報化を原動力に流通システムを再編成した。ただしその行動は両者によって異なる。プラスはアスクルという卸機能をメーカーから分離した。一方コクヨは卸機能を資本統合し、販売会社を設立した。この違いは、それぞれが定義する活動領域に依存すると考えられることから、ドメインと流通システムのパターンを比較する。これにより、メーカーのマーケティング戦略においてどのような価値を提案しようとするとき卸売業を他社にゆだね、またどのような価値を提案しようとするとき卸売業を所有権によって自社に統合しようとするのかという問いに答える。

市場の情報化を原動力とする事業システムについては 2 つの設計思想を用いる。ひとつは情報処理のスピードを競争力とするもの、もうひとつは異質な情報を結合することで価値を生み出すことを競争力とするものである（加護野 2005）。前者ではさらに、情報処理モデル（加護野 1980）を使用する。情報プロセッシング構造としての環境適合が組織の有効性を決定すると考える。一方後者では、知識創造モデル(Nonaka and Takeuchi 1995)を使用する。持続的競争優位を可能とする知識資産の構築は組織内部での生成が基本である。卸売商を統合したのは、知識資産の構築を行うためであると仮定する。本論では事業システムとしてのこの 2 つの設計思想を分析フレームとして事例検討を行う。

2 事例検討

まず、問いの前提としたのが、文房具市場においてなぜ流通系列化は合理性を失ったのか。その原因の特定である。文房具市場は、戦後、大量生産体制を整えた大手メーカーがその販売チャネルとして地域に存在する伝統的商業者を組織化し、販路を形成することで創出されてきた。いわゆる流通系列化である。1980 年代に入ると市場が成熟し、ニーズが多様化する。本論で着目したのは、流通システムを情報処理機関としてとらえた場合の、その情報処理能力である。異質な情報の増加によって組織が求められる情報処理は複雑性を増した。しかし、価格維持や販売ルートを明確にするために組織化された流通系列化は、異質な情報を処理する機能を持ち得ていなかった。これが、流通系列化が成熟市場において合理性を失った理由

である。

そこで登場したのが、プラスのアスクル事業である。アスクル事業は、流通における物流と情報流を分業することで市場適合を図った流通システム・モデルである。

アスクル事業は 1993 年、プラスの販売事業としてスタートした。その特徴のひとつが市場の選定である。需要量が少ないがために見過ごされていたニーズ、すなわち、中小規模事業所を顧客にあらゆるオフィス用品をほしい時にほしい分だけ速やかに届けることがアスクル事業のコンセプトである。このときに採用したのが、エージェント制と呼ばれる流通システムである。エージェント制によってなされたのが、アスクルとエージェントの明確な機能分担である。流通においてエージェントが担うのは顧客に対する営業の部分、すなわち顧客開拓、代金の回収そして顧客管理である。その他の部分、たとえば製品の選定、価格の決定、在庫管理、受注、商品の配送などはアスクルが行う。

本ケースで着目したのは、このようにアスクルと小売商（エージェント）が分業体制をとることで、情報処理にかかる意思決定権限を分権化していることである。市場では、文房具製品が多様化し、処理しなければならない情報が増加した。このとき、メーカー、アスクル、小売業それぞれが行うべき情報処理の負担を軽減するため、意思決定権限が分権化された。その結果、多様なニーズが発生しているところ、すなわち市場に最も近いところで当該情報の処理を行うことを可能とした。アスクルはこのように、意思決定にかかる各機能の負担の軽減と、情報発生源に近いところで情報処理を可能としたことで、情報プロセッシング・システムとしての環境適合が図られた組織であるといえる。

一方で、情報化を原動力とする組織構造はアスクルが示すように情報処理単位の細分化によってのみ、組織の有効性を高めるものなのだろうか。たとえばコクヨは、卸売商を所有権によって統合し、販売会社を設立した。意思決定権限の分権化だけでは、異質な情報を統合することで新たな価値を生み出そうとする仕組みは説明できない。

コクヨは、1905 年の創業以来、様々な製品開発を展開している大手文房具メーカーである。紙製品の製造から始まり、文房具、オフィス家具と製品ラインを拡張し、今ではオフィスにあるほとんどすべての製品をコクヨでそろえることができるほどの製品開発技術を持っている。

2002 年、コクヨが販売会社を設立した目的は、この製品開発技術を使って、顧客が理想とするオフィスを提案することである。1990 年以降、パソコンの普及に伴いオフィスは大きく変わった。それに伴い、オフィス環境に関する人々の認識も大きく変わったといえるだろう。大量の情報を誰もが簡単に処理する機能が標準化されると、次第に情報を媒体とした知の創出がオフィスに求められるようになる。オフィスは情報を処理する場からコミュニケーションをとおして知や情報を共有する場へと変化する。コクヨがターゲットとしたのは、こうしたオフィスづくりに関心の高い層である。彼らに対して、コクヨのこれまでの製品開発技術を生かし、彼らの望む理想的なオフィスを提供することがコクヨの目的である。

では、この目的を達成するにあたり、なぜコクヨは販社でなければならなかったのだろうか。知識・情報の生成には知が交わる「場」が必要である。コクヨ販売会社は、顧客と対話を交わすことで顧客と知識を共有する「場」を持ち得ていた。そしてこの「場」において組

織は最小有効多様性と情報の冗長性を備えている必要がある。知識あるいは情報を創造しようとする際、市場の多様な情報に対応しうるだけの多様を組織はその内部に持つ必要がある。多様なニーズを個人の経験価値に変換する、あるいはコクヨの製品開発技術を顧客ニーズに対応する個別性の高い販売サービスに転換するためには、多様な情報を処理し、適切な部署へ正確に伝達する機能が必要である。このため組織は情報伝達チャンネルの多様性を備えていなければならない。さらに、情報の連続性や冗長性は対話を円滑にする。知識創造の原動力は対話である。多様な情報を収集し、それが多様な視角から議論される中で、知識は精緻化され他者あるいは集団に認められるものとなる。このとき、情報間の関係生成が柔軟に行われなければならない。組織はできるだけ多くの起こりうる可能性に十分対応できるだけの冗長性を含んでいる必要がある。コクヨにとってコクヨ販売会社はこれらの条件を備えるために必要な機関であった解釈できる。そしてコクヨ販売会社によって持ちうる、知識を創造する「場」のデザインがコクヨの事業システムの競争力であると言えるだろう。

3 結論

これまで、流通システムに関する研究は、製販の取引関係に着目されることが多かった。本論では、そのフレームを一部で踏襲しつつも、流通システムという構造が持つ競争力に着目し、メーカーのドメインと流通システムの適合関係の説明を試みたものである。

なかでも情報化を原動力とする強みに焦点を絞り、次のことを明らかにした。速度を競争力とする場合、事業システムは効率を目的とした分業型が適している。意思決定権限の分権化やネットワークが事業システムの条件となる。提供される価値としては、購買利便性や低価格を訴求することが可能である。しかしながらこの事業システムはニーズを所与のものとしてとらえているところに限りがあるといえよう。市場やニーズあるいは競争は環境の影響を受けながらもその主体の営為により生み出されるものである。組み合わせ型は、特定の価値を提供するというよりはむしろ価値を生み出そうとするプロセスに競争優位がある。この場合、顧客の個別ニーズに応じた価値、すなわちカスタマイズが可能となる。このときの事業システムは多様性を含んだ「場」のデザインや組織化が必要となる。

本論は、プラスとコクヨの流通システムについてそれぞれの戦略と関連付けることで比較検討を行った。なかでも、コクヨの優れた点は事業領域の決定に表れているといえるだろう。たしかにコクヨは、アスクルと比べると流通システムの再編に出遅れたかもしれない。しかし、コクヨの強みは、全国に販売会社を抱えるほどの大規模企業グループでありながら、環境の変化に対し、柔軟に事業領域を変更し、一丸となってそれを実行したところにあるのではないだろうか。このようなコクヨの経営力を論じたことが本論文の貢献であると考えている。

加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』、白桃書房。

加護野忠雄 (2005) 「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』192(6), 19-33.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi(1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年。)

名古屋市立大学学位授与報告書

Ⓐ

報告番号	※ 甲第 61 号		
学位の種類	博士（経済学）		
氏名	杉山 裕子		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当者		
授与年月日	平成 29 年 3 月 24 日		
学位論文の題名	文房具市場における流通システムの比較研究 —戦略と事業システムの適合の視座から—		
論文審査の結果の要旨およびその担当者氏名	<p>杉山氏の論文は、文房具産業における企業の環境適応の事例を題材に、戦略と事業システムとの適合関係を明らかにすることを課題とする。製造業と流通業の取引関係、コンティンジェンシー理論と情報処理モデル、知識創造論、事業システム論に係る先行研究を中心にレビューを行い、製造業が流通システムを外部化、または内部化する論理を軸に課題探求する姿勢を提示。文房具市場の趨勢を概観した上で、プラス（株）によるアスクル事業とコクヨ（株）の販売会社創設の経緯を記述し、それぞれの戦略の変遷と（流通システムを包括する）事業システムの成り立ちを比較分析。最終的に、同じ文房具業界にあっても速度を求める事業ドメインに対しては分権化した事業システムが適合性も持ち、顧客の個別ニーズへの対応などの価値創造を求める事業ドメインに対しては異質性や多様性を集約・統合する事業システムが適合性を持つと結論づける。事例分析を通じて、事業システム論の枠組みによる分析の必要性を浮き彫りとしつつ、適合性検定のための切り口を仮説的に提示している点が評価できる論文である。</p> <p>論文審査担当者</p> <p>主査 河合 篤男  副査 出口 将人  下野 由貴 </p>		
最終試験担当者氏名	<p>主査 河合 篤男  副査 出口 将人  下野 由貴 </p>		
学位論文審査機関の名称および組織	<p>名称 審査委員会 組織 論文審査委員3人（主査1人、副査2人）</p>		
判定の方法	<p>名称 経済学研究科教授会 判定の方法 研究科教授会での無記名投票による</p>		

(名古屋市立大学大学院経済学研究科)

論文審査の結果の要旨及び担当者

報告番号	甲第	61号 ※	氏名	杉山 裕子
最終試験担当者	主査	河合 篤男		
	副査	出口 将人		下野 由貴 
論文題名 文房具市場における流通システムの比較研究 —戦略と事業システムの適合の視座から—				
<p>(論文審査の結果の要旨)</p> <p>第1章では、本論文の着眼点を明示している。流通業の競争構造の変化により、卸売業や小売業の存在意義が問われている。こうした今日的課題を議論できる事例として、文房具業界に注目することを明示。この業界で多く取り上げられるコクヨとプラスの事例分析を行うとする。既存の議論の中で、沼上(2009)による「プラスの差別化戦略に対し、コクヨが同質化で遅れをとった」という戦略論からの解釈を例示。このような消極的解釈と異なり、杉山氏は競争戦略の要諦に従わなかったコクヨの積極的意図を、戦略と事業システム構築との適合性にみたいという問題意識を提示している。</p> <p>適合性検討の枠組みとして、製造業と流通業の取引関係や卸売業・小売業の社会的存在意義、コンティンジェンシー理論と情報処理モデル、知識創造論、事業システム論に係る先行研究を紐解く。取引関係と情報処理モデルに係る先行研究からは、Morgan and Hunt(1994)などにみる協調関係論とThompson(1967)の情報処理論を鑑み、市場の不確実性と信頼に基づく組織の協調関係とを分析枠組みとして導出。また、加護野(2005)が市場情報を基盤とする事業システムの優位性を、情報処理のスピードと異質な情報の組み合わせからの価値創造の2方向に求める議論に着目。そこから、情報処理モデルとともに野中(1995)にみる知識創造論に係る先行研究を分析枠組みとして提示。これらの議論を踏まえ、流通を外部への委託・連携とする分権・ネットワーク化する方向と自社内部に集権・統合する方向とを、各事業システムの特性として据える枠組みを導いている。</p> <p>第2章では、業界のリーダーとして市場を牽引してきたコクヨの流通政策の変化を概観。その背景たる市場の変化について、コンティンジェンシー理論から解釈。戦後、流通系列化の下で成長してきた文房具市場では、1980年代半ば以降変化がみられるとし、小売店の業態の多様化、取扱製品の種類の増加、小売段階における売上げの上位集中化の3つを抽出。うち、小売店の業態の多様化と、文房具としての取扱製品の多様性が連動すると捉える。そして、文房具業界における流通システムの適合性検討に関し、取扱製品の多様化に伴う情報処理の負荷増大が、文房具業界の流通システム変容の主因と解釈。ただし、先述の加護野(2004)にみる、市場情報を基盤とする事業システムに係る2つの方向性を鑑みると、純粋に情報処理モデルに依拠する説明だけでは説明が不十分と認識している。</p> <p>第3章では、事例研究のひとつとして、プラスによるアスクル事業を取り上げる。プラスの販売事業として1993年に立ち上がったアスクルは、中小規模事業者をターゲットにあらゆる文房具製品を迅速に届けることを狙ったとする。こうした戦略ドメインを明示した上で、アスクル事業の流通概要、アスクルとエージェントとの機能分担、メーカーとアスクルとの分業体制について詳細に記述。この事業システムの特性として、メーカー、アスクル、小売業が分業体制をとり、それぞれがなすべき意</p>				

論文審査の結果の要旨及び担当者

思決定に集中化できるとする。文房具製品に係る異質性増大の下、市場に最も近いところで当該情報の処理に専念できる体制をとったことが、アスクル成長の原動力と解釈している。

第4章では、もう一方の事例であるコクヨによる販売会社設立について取り上げる。コクヨの流通系列化のプロセスについては、すでに第2章にて概観される。本章では、とくに2000年以降段階的に行われてきた流通再編に焦点を絞る。2003年にカンパニー制が導入された背景に、卸売業からオフィスサービスプロバイダーへの転身というドメイン定義（購買関与度が高い顧客に、その製品判断能力に応じたサービスを提供する事業）があるという。コクヨは同時期、全国にある総括店を統合して販売会社を設立し、2007年にコクヨマーケティングを設立。こうした組織再編の前後で語られる経営層の言説を分析。顧客の問題解決に寄与する価値創出への指向性を確認。販売会社とマーケティング会社設立に、市場とメーカー間の情報フローの効率化をみる。ただし、顧客の問題解決の基盤には、単に市場情報の伝達の効率性追求の側面だけではなく、知識創造というより積極的な情報の活用に触れる必要があると言及。販売会社は、コクヨが絞り込んだ顧客との対話の場と解釈する。

第5章では、第4章までの議論を踏まえ、プラスのアスクル事業とコクヨの販売会社設立にみる2つの事業システムとそれぞれが実現を目指す戦略について比較検討している。まず戦略について、流通企業の戦略次元のフレームワークから、アスクルの戦略を価格と利便性を追求したものとする。一方、コクヨの戦略を細分化された市場でカスタマイズを追求するものと位置づける。次に、アスクルとコクヨの販売会社設立による事業システムについて、改めて整理。アスクルは、営業、製品調整、在庫管理、配送等の部門を分離し、それぞれに権限委譲することで意思決定速度を高めている。その上で、アスクルは小売業とネットワーク関係を構築。一方、コクヨは流通部門を統合・内部化し、市場情報とメーカーとを直接的に結びつける形式をとると指摘する。

市場情報をひとつの切り口に、事業システムの比較検討を行ってきたが、コクヨの戦略的方向性と事業システムの適合関係を理解するために、純粹に情報処理パラダイムの枠組みでとらえるだけでは限界がある。そこで、知識創造論をもとにコクヨの事業システムの適合性を検討している。販売会社とマーケティング会社とを設立し、内部化することでコクヨは組織内部に多様性を維持できると解釈。この多様性が、顧客へのカスタマイズや経験価値の提供の基盤となる知識創造の場になるという解釈を提示している。

総じて、一見すると文房具業界の新生としてのアスクルの事業システムに注目が行きがちであるが、同じ文房具業界にあっても、アスクル事業とコクヨの販売会社は異なるパフォーマンス・システムとして位置づけられる主張している。

*本論文1～3章執筆に関しては、杉山裕子（2014）「文房具産業におけるマーケティング・システムの変容」（査読付き論文）、『オイコノミカ』、第50巻第2号（pp21-43）に依拠する。

*本論文4章執筆に関しては、「製品カテゴリーの形成における消費者参加の役割」（2014年10月23日）日本流通学会第28回全国大会（阪南大学）、「コモディティ化市場における製品開発」（2014年4月19日）日本流通学会中部部会（愛知大学）、「『価値共創プロセスにおけるオペラント資源の役割と変化』に対する課題整理」（2014年1月19日）日本商業学会関西部会（大阪市立大学）の3つの学会報告に依拠する。

最終試験の結果の要旨及び担当者

①

報告番号	甲第	61号 ※	氏名	杉山 裕子
最終試験担当者	主査	河合 篤男		
	副査	出口 将人		下野 由貴 
<p>(論文題目)</p> <p>文房具市場における流通システムの比較研究 —戦略と事業システムの適合の視座から—</p>				
<p>(最終試験の結果の要旨)</p> <p>課程博士学位請求論文に対する最終試験は、平成29年2月2日(木)午後6時から約180分間にわたり、3号棟大学院第3教室において公開で実施された。最初に杉山氏から約15分間、博士論文の要旨と貢献に関する報告がなされた。その後、審査員から次のような質疑・コメントが与えられた。</p> <p>①先行研究で触れている製造業と流通業の取引関係や卸売業・小売業の社会的存在意義に係るレビューは、後半の考察部分でほとんど利用されない。その割に議論に難解な部分も多く、読者を混乱させる可能性がある。多様な議論を紐解き、知識を得たことは理解できるが、この部分を圧縮する方が論文の質が上がるのではないかと。②①に関連し、コクヨの事例に関する解釈で知識創造理論が議論の中心となってくるが、この理論の位置づけが前半で説明不足であり、事例に合わせて唐突に登場した印象を受ける。その上、プラスは情報処理モデルで説明する二重構造になっており、同じ枠組みで2社を比較分析していないという印象を受ける。すなわち、コクヨとプラスの両方を分析する共通の枠組みが必要ではないかと。③最終試験における最初の要旨説明で、この論文の貢献のひとつが「コクヨの競争力を確認した点」とするが、一企業の競争力の源泉を見直すという狭い捉え方でいいのか。むしろ要旨説明の結論部分にあたる、戦略と事業システムの関係性に係る切り口の仮説発見的な提示とする方が適切ではないかと。④「流通システムと事業システム」、「戦略、市場、ドメインと顧客」について、概念区分を明確にすべきである。⑤研究の方法論を明示すべきである。⑥プラスのアスクール設立とコクヨ販社化を巡る史実自体は、公刊資料を中心に詳細に記述されていると評価できる。</p> <p>このうち、①～④に関しては関連する指摘であり、分析枠組み、事例、考察が相互に入り組んでいることから生じる問題である。概念定義を補足説明しながら、比較分析のレベルが事業システムであることをより明確にする。そのために、前半の先行研究の箇所を修正することが約束された。その上で、③に関する貢献が、文房具産業における戦略と事業システムの適合関係検定に係る軸の仮説的提示にあることを第5章に加筆することが約束された。また⑤について、先行研究レビューの直後に、研究の方法論を記述することが約束された。これらの修正点について、最終審査から1週間後の2月9日までに修正論文が提出され、審査員全員によって確認された。</p> <p>以上の結果、審査員一同は、本論文は杉山氏が専攻分野について研究者として自立的に活動を行うために要する、高度な専門性と研究能力を有することを証するに十分と認め、博士(経済学)の学位に値するものと判断した。</p>				
(平成29年2月2日実施)				