

# ZOZOは何を間違えたのか： 流通・商業理論による理論的解釈

What's Wrong, ZOZO? : Theoretical Interpretation by Distribution Theory.

竹村 正明

Masaaki Takemura

専任教授

Professor

## I. はじめに

本稿の目的は、2019年2月6日に株式会社ZOZO（以下、ZOZOとする）に関わる一連の騒動（後述）について、流通・商業理論による解釈を行うことである。実際問題として、騒動を起こした本人が2019年9月12日に社長を退任し、そのことによって一切の騒動が鎮静したので、今更そんなことを取り上げる意味があるのか、という指摘が可能だろう。残念ながらその指摘は的を射ない。というのも、本稿の目的で示したとおり、理論論文はそんな経過報告などではないし、関係者や事情通の本音を暴くことでもなければ、その裏を取ることもない。それはルポライターの仕事である。大学の研究者が書く理論論文の役割は、なぜそうなっているか、を説明することである（Sutton and Staw, 1995）。

本稿は、それら一連の騒動は流通・商業理論の予想する帰結であることを示す。つまり、本稿のタイトル「ZOZOは何を間違えたのか」という問いに対して、これが流通・商業理論による説明である、という回答ができるようにすることが目的である。

このような目的であるから、新しい理論を開発するという研究論文本来の貢献はない。研究論文としての貢献があると強調するのであれば、それは大学学部の講義レベルでの教育的な効果であろう。理論による解釈とはどういう作業か、ということを示すことはできるだろう。

というのも、巷間言われるところによれば、大学学部（商学部や経営学部が典型的であろうが）での流通論や商業論（入門や総論がついていても構わない）では、流通や商業とは何かであるとか、商業には卸と小売があるとか、（実証的に特定することなどできない）本質論や（常時変化するのでこれも特定できない）形態論を伝達する講義が依然として主流だからである。本を読めば記憶できるそんな単なる情報提供講義が、21世紀もすでに20年を過ぎようとしているご時世に、200、300もの受講生を1ヶ所に集めて、まだ行われているならば絶望的ですからある。

初校

そこで、そういった情報提供講義などは大学講義の一義ではないと確信していることを明示するのは本稿の立脚点を明確にするのに役立つだろう。本稿は、大学での講義が提供するものは業界や会社の情報が含まれていたとしても、それは手段に過ぎず、講義の目的は、それを用いての理論（やその開発、そしてその手法）であると確信している。なぜそうなのか、その問題提起に対する説明（やその枠組み）の提供こそが、大学講義の目的である。それなら本稿は、理論をどう学ぶか、という手順として利用することができるだろう。

だとすると本稿は、なぜZOZOは間違えたのか、に対する説明を提供するという意味において、理論的ではある。しかし、本来の論文に期待される新しい理論は開発していないので、アカデミックな貢献はほとんどないというわけである。むしろ、昨今ではほとんど省みられることのない商業経済論の理論（的予測）を再評価することで、ZOZOの行ったことが理論的には間違いだ、という説明ができるだろう。そしてそれこそ、現象（ここでは、ZOZOの一連の騒動）が、なぜ起こったのか（理論的説明）という理論開発に他ならないのである。ただし、繰り返すが、新理論ではない。

このような目的を達成するために本稿は以下のような構成をとるのが適当だと思われる。最初に、ここで取り上げるZOZO騒動のあらましをまとめよう（II.ZOZO騒動の要約）。ここでいうあらましとはウェブ上で語られていることである。それ以上の情報はない。とはいえ、本稿の目的にとっては、それで十分なのである。本人の思いや周りの人々の関わり方、業界通の裏事情などをリストにすることは無用である。目的は、情報の理論的解釈だからである。

次に、そのあらましに関連づけて流通・商業理論を解説しよう（III.製造者と商業者の範型の違い）。本稿でいう流通・商業理論とは商業経済学によって定式化された商品取引の説明枠組みのことである（森下，1960；風呂，1967）。それによれば商業の役割は、たくさんのメーカーから製品を仕入れて（買い取って）、品揃えを達成することである。商業は、メーカーから製品を買い取ることでメーカーの所有物から自社の所有物（商品の社会化）とし、自由な価格付けと販売方法を可能にするのである。本来の商業とは、メーカーから自立していることが決定的に重要である。その論理を紹介する。

事例と理論から商業の支配的な戦略が論理的に導出できるだろう（IV.実践上のインプリケーション）。そしてこれこそが、商業が商業として流通経路（生産者から消費者までの売買の連鎖のこと）で果たす役割なのである。商業が、社会的品揃え（誰からでも仕入れて商品を社会化すること）をし、小売ミックス（それらを組み合わせることで上手に販売）をするから、ある商品が低価格で販売ができるのである。そしてそれこそZOZOが間違えたことである<sup>1</sup>。

1 言うまでもないことだが、ここでいう間違いとは、正解があることに対してZOZOの戦略や経営方法がそうではなかったと主張しているわけではない。算数の試験で、 $1+1=3$ と書いたわけではないということである。経営では $1+1=3$ として振る舞ったほうがいいことがあるからである。どのような経営方法でも、意思決定の何らかの合理性によって行われる限り間違いとは言えない。あくまでも、商業理論の予測では説明がつかないことを、ここでは間違っている、と表現している。経営実践の正否ではなく、それと理論との差のことである。

経営学は、しばしば、新しく出てきた企業や手法、それに業績の高い会社の経営から成功方程式を定式化してしまう伝統がある (Peters and Waterman, 1982)。今となつては、そういった手続きが科学的方法論として不相当であることは相当議論されているにもかかわらず、その手の報告は後をたたない (Carroll, 1983; Collins, 2009; Sheth, 2007)。学問としてせねばならないのは、なぜそうなのかという理論開発であり、時流にのつたマッチポンプを再生産することではない<sup>2</sup>。本稿は理論がどれだけ現象を説得的に説明できるかの事例研究である。

## II. ZOZO 騒動の要約

ここでは、まず本稿で言うところの ZOZO 騒動についてまとめておこう。繰り返すが、発言者の意図を理解するとか、言説の脱構築分析であるとか、本当に言ったことの裏を取るとか、そういった真実探求がここでの目的ではない。あくまでも、その騒動が流通・商業理論として、どのような問題に関連するかということだけが論点である。

ZOZO 騒動は、2019年2月6日、20:00頃、ZOZO 前社長前澤友作氏がツイッターに投稿した、読者への5つの質問から始まった (写真1)。質問は、写真1に見るとおりであるが、内容を要約しておこう。



写真1 ZOZO 騒動のきっかけになった前澤氏の一連のツイート

(Source: <https://i.imgur.com/GUKA6zX.jpg>)

前澤氏の投稿は、左上から始まってすぐ下に行き、それから右上 (真ん中の上) になってまた下に行き (真ん中の下)、最後は右上という順序であった。わかりやすさを重視して以下では、1)

<sup>2</sup> 事例研究が科学的でない、と主張しているのではない。<sup>(わかれわかれ)</sup>方法論の明示されていない経営事例紹介ですら、社会的に価値はあると考えている。しかし、それらは科学的研究成果ではない。科学である資格は、方法論の明示である。



から6)まで番号を振ろう。

1) 左上 (最初の質問)

1万円ぐらいで売られている洋服の原価は2,3000円であることを知っているか (YesかNoか)。

2) 左下 (2番目の質問)

定価で買った洋服が、後にセールで安く売られているときの気持ちはどうか (選択肢あり)。

3) 真ん中の上 (3番目の質問)

後にセールで安くするならば、最初からセール価格で販売して欲しい (YesかNoか)。

4) 真ん中の下 (4番目の質問)

後にセールされるので、洋服を定価で買うのは馬鹿らしいと思う (Yesか、Noか)。

5) 右上 (最後の質問)

洋服は、1) 新作が欲しいので定価ですぐに買う、2) セールで安くなるのからそのときに買う。

6) 右下 (質問ではない)

ZOZOTOWN<sup>3</sup>では、ZOZO Arigatoとって会員制サービスがあり、それは社会貢献になるから一層強化していきたい<sup>4</sup>。

一連のメッセージがツイートされてから、10分ほどで次々とある種、批判的なツイート (リツイート) が投稿され、いわゆる「ネット炎上」が始まった。このツイートは、2月7日、14:15頃、ツイッターはしばらくお休みし本業に集中するというツイートとともに削除され、前澤氏は一旦退いたが、その後もしばらく炎上は続いた。本稿はこの一連のやり取りを「ZOZO騒動」と呼び、それを流通理論で解釈することを課題とする。

そこで、この一連のツイート、リツイートで、何が批判されたかを特定しておこう。前澤氏のツイートに対するリツイートは、3つぐらいの主張がある。第1に、原価をバラすことは倫理的に問題があること。第2に、販売価格は仕入原価とは関係がないこと。そして第3に、そんなことをいうくせに、ZOZOTOWNが3割の手数料を取っているということ、である。以下では、理論的な解釈をしていこう。

1) 原価公開の倫理性

原価をバラすことの倫理性については、流通・商業理論は扱わないが、参考になる議論がある。

3 ZOZOTOWNはZOZOが経営しているECサイトである。つまり、消費者はZOZOTOWNをショップと見立てて、そこで商品を購入するのである。

4 ZOZO Arigatoは、2018年12月25日に始まった会員制サービス (年額3000円、月額500円) であるが、概念としては寄付である。その寄付をすると、ZOZOを通じて社会貢献に配分され、そして、商品購入金額の10%割引を受けられる。2019年5月30日にサービスを終了した。

それは商業統計（現、経済センサス）調査の調査項目である。それは、対象によって（法人か個人商店対象かで）、仕入れ原価に関する調査が異なることで推察できる。個人商店の場合、そもそも仕入れや期首・期末在庫に関する調査はないのである。その理由は、商業マージン（粗利）が特定されると、商業者が抵抗するからである。

商業統計は、1952（昭和27）年から2007（平成19）年まで、~~調査~~通商産業省（現、経済産業省）を主体として、小売事業所について全事業所対象（センサス）として行なわれた、統計法（1947（昭和22）年法律第18号）及びこれに基づく商業統計調査規則（1952（昭和27）年通商産業省令第60号）により、指定統計第23号として行われる商業関連調査である。~~現在は~~2012（平成24）年~~は~~経済センサス調査に引き継がれ、最新は2019（平成30）年の調査である。

商業統計の調査項目は、事業所の規模によってAからCまで3種類の調査票があり、それぞれ13から18の大項目がある。調査票AとBは、調査員が記入する調査員調査用であり、企業向けには調査票Cが送られる。調査員調査（調査票Aは経済センサス調査で商業項目がなく、調査票Bは商業項目がある）は、常時雇用従業者を使用していない個人商店（甲調査と呼ばれる。乙調査は国・地方公共団体の事業所調査をいう）に対して面談方式で行われる。さらに調査票Cには、企業調査票と事業所調査票の2種類がある。前者は本社に送られて、そこですべての事業所について回答する。後者は企業か企業傘下の事業所に送られる。調査項目は以下の通りである（表1）。

表1 経済センサスの調査項目 商品

調査項目	
1 事業所の名称及び電話番号	10 年間消費販売額のうち小売販売額の商品販売形態別割合
2 事業所の所在地	11 セルフサービス方式採用の有無
3 事業所の従業者数	12 売場面積
4 事業所の開設時期	13 営業時間等
5 経営組織	14 来客用駐車場の有無及び収容台数
6 単独事業所・本所・支所の別	15 チェーン組織への加盟の有無
7 資本金等の額及び外国資本比率	16 年間商品仕入額の仕入先別割合
8 年間商品販売額等	17 年間商品販売額のうち卸売販売額の販売先割合
9 年間商品販売額の販売方法別割合	18 企業の事業所数等

注) 個人事業所は、7、16-18を除いて回答する。事業所を持つ会社のみ10-15を回答する。  
(出展)：商業統計調査利用上の注意、2ページ

これらの質問項目で、売上原価を推定できそうなのは、法人対象調査で項目13に含まれる(3)年間商品仕入額である(図1)。図1では、13欄と記載されているが、ここから商業活動による粗利(商業マージンと呼ばれる)が以下の式で算出される。



13 商業事業所（主に卸売業・小売業を営んでいる事業所）を有する企業等が記入する欄です。

**13(1) 商業事業所数、従業員数、年間商品販売額**

- 「①商業事業所数」については、国外の事業所は含めません。また、飲食店、マンションビル、機材仕入の事業所も含めません。
- 「②従業員数」は、企業全体の商業事業所における常雇用者及び有給従業員の合計を記入してください。
- 「③年間商品販売額」については、企業への商品販売額を記入します。ただし、国外にある自企業の支店から直接輸入した場合は、販売額に含まれません。

①商業事業所数	5	②従業員数	80
③年間商品販売額	229310000	④年間商品仕入額	37760000
⑤年間商品手持額	35920000	⑥年間商品仕入額	46520000
⑦年間商品仕入額	20	⑧年間商品仕入額	15

**13(3) 年間商品仕入額**

- 企業外からの商品仕入額を記入します。ただし、国外にある自企業の支店から直接輸入した場合は、仕入額に含まれません。

**13(2) 年初及び年末商品手持額**

- 商品手持額は、販売の目的で保有しているすべての手持商品額をいいます。
- 営業用金庫及び他の場所にある自家用金庫、物置場などに保管している商品、あるいは買入れた商品が輸送中または発手の手元にある場合、また、試用販売のため、一般家庭などで試用中の商品なども商品手持額に含まれます。
- 他の事業所から販売を委託されている商品（委託品）は商品手持額に含めず、他の事業所・販売を委託している商品（委託先）は商品手持額に含めません。なお、委託品の商品の手持額は、販売価格から手数料を差し引いた額にります。

**13(4) 電子商取引の有無及び年間商品販売額・年間商品仕入額に占める割合**

- 「電子商取引」とは、全般的な売買を伴うもの、サービスの提供について、インターネットなどのコンピュータネットワークを介して成約（実売込が確定）したもののみをいいます。したがって、実売のデータベースの閲覧やオンラインによるものではありません。

図1 商業統計調査における原価関連調査項目

(出展：平成26年経済センサス-基礎調査(甲調査)/商業統計調査調査票Cの記入の仕方, 12-13ページ)

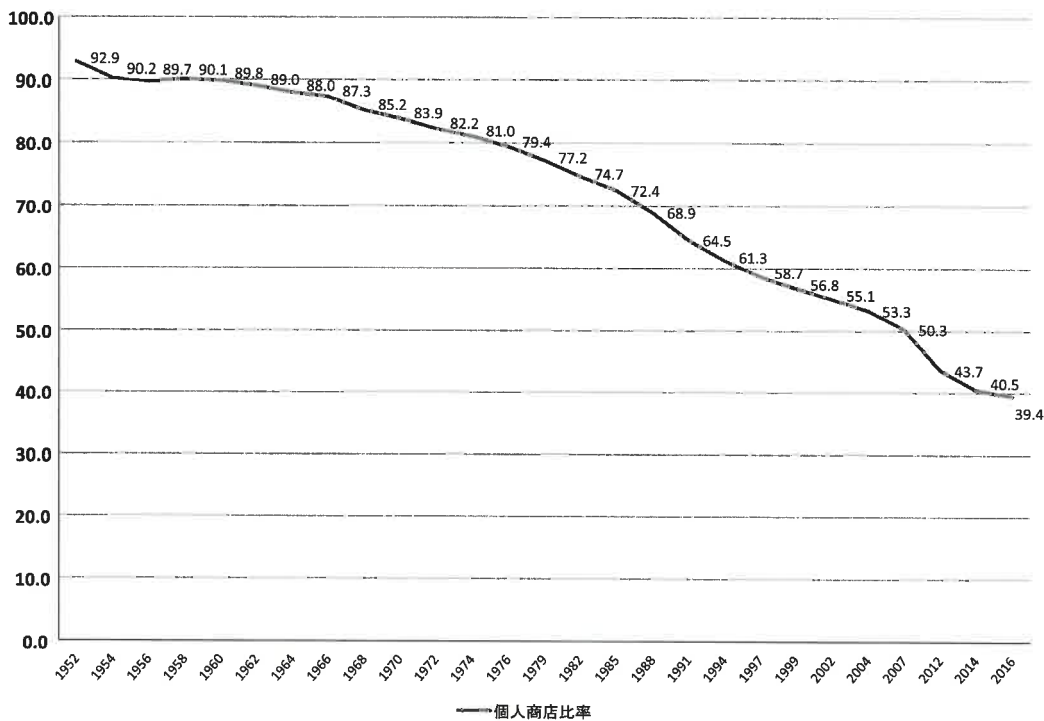


図2 個人商店比率の変遷

(出展：商業統計各年版)

$$\text{商業マージン額} = \text{年間消費販売額} - (\text{年初商品手持額} + \text{年間商品仕入額} - \text{年末商品手持額})$$

ここで(年初商品手持額 + 年間商品仕入額 - 年末商品手持額)が売上原価である。ただし、この場合でも、調査対象になるのは法人企業となっている商業(卸, 小売)である。この項目は個人商店調査では含まれない。

ところが、個人商店はかつて日本の商業で支配的な流通様式であった。上述のとおり、商業統計は1952(昭和27)年から調査が始まったが、1985年調査までは小売業総数に対して7割以上



(図2)

(7) ZOZOは何を間違えたのか：流通・商業理論による理論的解釈 7

を占めていた。これほど重要な流通様式であったにもかかわらず、仕入れに関する調査をしていないのである。

倫理を議論するのは本稿の射程を超えているが、これらの事実が示しているのは、原価を晒すことは社会的にコンセンサスがないという理解であると考えられる。前澤氏のツイートが炎上したのは、それらがこの信念に対するバイオレーションだと見做されたからだろう。

## 2) 販売価格の決定論理

価格の決定（プライシング）は、そもそも誤解が多い。誤解の典型は、販売価格（小売店で商品を買う場合は小売価格なので、ここでは販売価格とは小売価格を意味する）は、利益を上乗せしてどんどん上がっていくという理解である。これは実践的には正しいのだが、その価格が「暴利」になるわけではない、という関係が知られていないのが、ことをややこしくする原因である。ここでは、この忘れられている（あるいは無視する）ことを誤解と呼んでいる。販売価格は、販売するものが自由につけて構わない。食品スーパーでは、賞味期限が近い商品を仕入原価割れ販売することだってありえるぐらいである。そこにいけば、日持ちのしない刺し身や惣菜が、閉店時間が近づくにつれ、2割から3割、そして5割と、どんどん値引きをして販売されることを目撃できるだろう。実際のところも本来も、自分の所有物である限り、プライシングは自由自在なのである。

このときその販売価格は、販売者が独占的であれば高くなるだろうし、競争的であれば安くなる。これが本来的な価格の決まり方である。そして利益（厳密に言えば、粗利である）は、他の条件を一定にすれば、販売価格が高いと当然大きくなるし、低いと小さくなる。

この関係をよく表している例としてしばしば挙げられるのは、マクドナルド・ビッグマックの販売価格と製造原価の関係である。ビッグマックの製造原価は1個およそ80円程度と言われており、それが390円で販売されているので、1個あたり粗利は約310円になる<sup>5</sup>。粗利が原価の3.5倍というのは暴利である、という主張がされる。

この議論の問題点は、第1に暴利が理論的に定義できないことである。仮に、ビッグマックの暴利を問題にする消費者がいたとして、その利益は20円程度にすべきだと主張したとしよう。おそらくその消費者は、なぜ21円が暴利か、という質問には論理的に答えられない。もちろん30円でも同様である。利益がいくらであっても、それがなぜ暴利の基準になるのかを理論的に決められないのである。できることと言えば、せいぜい大衆心情に訴え、一部の賛同を得ることぐらいだ。現代的に言えば、SNSで200か300のファボを貰えることだろう。

第2の問題点は、その販売価格に不満があれば消費者は価格を下げさせる「権利」を行使できるの無視していることである。ここで言う権利とは、法律で制定された権利ではなく、実質的に消費者主権が保護されているという意味である。それは、買わなければいいという選択肢が残っ

5 2019年12月時点での販売価格。

初校

ていることである。議論の行きがかり上、ビッグマックを例にしよう。ビッグマックの販売価格が高いと思えば、それを買わなければいいのである。買わない人が大勢になれば、マクドナルドはいずれ価格を下げるだろう。実際、マクドナルドは、業績が低下（来店客が減って売上が低下）したときには、商品の価格をたびたび下げている。この権利があるにもかかわらず、その商品の利益が暴利だと値引きを求めるのであれば、それは単なるわがままである。

そして第3の問題点は、販売価格はその商品の需要構造で決まることに理解が及ばないことである。これは技術的になるので、少し説明が必要だろう。確かに、小売店に置いてある商品は、各種原価や利益を足し合わせて決められている。たとえば、100円で販売されているペットボトルの原価、利益の内訳を考えてみよう（図3）。

メーカーの製造原価			
ペットボトル容器	15円	製造原価	47円
キャップ	3円		
ラベル	2.5円		
ダンボール	2円		
初期投資	3.5円		
ボトリング時の人件費・電気代	13円		
物流費	8円		
		販売管理費	10円
		卸値	70円
			＝仕入原価 70円
			小売価格 100円
			小売店の粗利 30円

メーカーの利益 13円

**小売店の原価構造**

図3 ペットボトル飲料の仮設的原価・販売価格構造

（出展：小川，2011；2019から，一部情報を付加）

図3は、コンビニエンス・ストアの店頭で販売されているペットボトル飲料の仮設的な価格構造を表している。メーカーの製造原価は合計47円で、小売への出荷価格（小売の仕入原価）が70円である。したがって、メーカーの利益は以下の通り、13円になる。

$$\text{卸値 70円 (メーカーの売上になる)} - (\text{製造原価 47円} + \text{販売管理費 10円}) = 13\text{円}$$

ここで卸値とは、メーカーから小売店への販売価格であるから、メーカーにとっては売上、小売店にとっては仕入価格（仕入原価に対応する）になる。メーカーは、ペットボトル飲料を構成する内容物について材料費がかかっているの、それぞれを積み上げて製品原価を算出する。そ



してつくったペットボトル飲料を小売店に出荷するための費用（ダンボールや物流費）、店頭で置いてもらうための販売促進費（販売管理費として記載している）がかかる。そしてそれが、販売価格（メーカーの場合は卸値）を構成する。つまり、材料費の積み上げが価格になるのである。小売店にしても同様である。仕入原価に小売店の粗利を上乗せして小売価格を決めている。つまり、費用や利益が加算されて小売価格が決められているのである。

では問題は何かである。それは小売価格の100円の妥当性である。その100円が需要と供給の関係で決まることに想像力が及ばないことなのである。その意味は、なぜペットボトル飲料は100円なのかを考えればよい。これは実際問題として、大抵のペットボトル飲料がだいたい100円前後で販売されていることからわかるだろう。もし200円や300円で売られているペットボトル飲料があるとすれば、それは何か機能を付加されているか、特別の原料を使っているか、何らかの差別化されたフィーチャーがあるはずである（あとは富士山の山頂とか特別な場所でそのような価格になる）。そのような特別な商品でない普通のペットボトルのお茶が1本300円なら、今の時点では、なんと思うだろうか。

常識的にも、理論化の前提としても、売り手（メーカーも小売店も）は、できれば高い価格で販売したいし、買い手は、できるだけ安く買いたいと思うことは論理的である。この論理構造を維持するならば、ペットボトル飲料は100円前後で売ることになる。それ以外の価格は誰かが強い不満を持つことになって、長期的には維持できないからだ。ペットボトル飲料はだいたい100円前後である。現在の生産側の条件（原料調達や工場の建設維持運営、企業の費用構造）を考えるならば、卸価格（70円前後）というのは、メーカーとして納得できる販売価格なのである。他方、消費者としても大体の購買機会ですべてのペットボトル飲料が100円前後というのは、納得している価格なのである。つまりは、これこそが需要と供給が一致している価格なのである<sup>6</sup>。マクドナルドのビッグマックで言えば、360円がその価格であって、それが仮に粗利が350円（つまり原価10円）であっても、みんな納得している価格になるのである。だとしたら、小売店の粗利がいくらであっても暴利かどうかを問えないどころか、原価などはそもそもプライシングには何も関係しないのである。

にもかかわらず、前澤氏のツイート（ここでは製造原価が安いのに、3倍ぐらいの価格で販売しているという情報）が批判されたのは、プライシングにこのような誤解があるからなのである。「私には」暴利を決める権利がある、このように考えている消費者がいるのだ。それが誤解であっても。だから、プライシングと利益額に関して言えば、前澤氏は批判される筋合いはない。ただし、ZOZOTOWNの粗利を不問にしているという老獪さがある。その点は、その後のリツイートで批判されており、それが第3の問題点に関連する。

6 石原（1982）は、こういった価格の決まり方を競争価格構造と呼び、完全競争市場条件でなくても、あるレンジに価格が落ち着いていくことを論証した。



### 3) ZOZOTOWNの手数料

図3ではペットボトル飲料を例として、仮設的な原価価格構造を議論した。その際、最終的な小売価格を決めるのは、小売店の仕入原価と粗利（をどれだけ載せるか）であることが示された。販売価格は確かに、製造原価や仕入原価を上回るように設定される。しかし、その価格はデタラメに設定しているわけでもなければ、暴利を貪るように設定するわけでもない。ましてや売り手が好き勝手に設定できるわけですらないのだ。需要構造から相場観ができあがるからである。

前澤氏のツイートにおいて、倫理性を問わないとすれば、非難される内容はない。むしろ、経営学的には一連のツイートは合理性すらあると評価できる。たとえば、3)と4)のツイートは、エブリデイ・ロー・プライス（Every Day Low Price: EDLP）に似た仕入れ販売方法を提案していると考えられるほどである。さすがに経営者である。

EDLPとは、低価格販売であるが、商品や時間、曜日に限定的な割引ではないことで、他の割引販売とは違いがある。EDLPは、条件付き割引ではなく、常時低価格で提供する方法なのである。条件付き値引きではないことで、小売店に対する消費者の信頼性が高まるのである（Ortmeyer et al., 1991）。というのは、EDLPの商品は、シーズン終わりにセールをして割引されることがないからである。そのかわりに毎日安いのである。前澤氏はそのよさを言いたかったのだろう。

そのかわり、それまでの割引販売と違うということはEDLPを実現するためには、以前とは異なる経営手法が必要になる。それはメーカーと情報共有である。商品調達から検品、納品、在庫管理、追加補充、返品まで商品や情報のスムーズな連携が必要になる（Farris et al, 2001a; 2001b）。なかでもメーカーと生産在庫と販売量についての情報共有が決定的に重要である（Parry and Sato, 1995）。なぜなら、そもそも~~セールの価格~~セールによって値引き販売するのは、在庫調整のためだからである。店頭在庫がジャスト・イン・タイムで管理されるならば、理論上は売れ残り在庫が出ないはずだからである<sup>7</sup>。そして最も進んだ形は、メーカーの製造原価や日々の生産量まで情報提供する段階である。そこまでの情報が開示されるので、小売店は適正な粗利を設定するようになるのである<sup>8</sup>。ここまできると製販統合と呼ばれる（石原・石井編，1996）。

EDLPなる経営手法があるとして、そこで前澤氏は従来のシーズン終了後のセール販売ではなく、新しい常時低価格（実質的な割引）販売を提案するのである。それがZOZO流EDLPのZOZO Arigatoである。つまり、ZOZOTOWNで販売する商品は<sup>ML</sup>シーズン終了後もセールをせず、~~そのかわりに~~通常価格よりも常時ディスカウントして販売する方法を提案したのである。  
けいりか、この

7 楠木（2010）は、ジャスト・イン・タイムをフォードが採用した際、部品在庫0にまで突き詰めようとしたことを指摘する。その場合、生産が止まってしまったという。だから実際には、在庫は~~90分分~~な半日分とかのバッファを持っている必要がある。それは小売の店頭在庫についても同様である。

8 ここでは適正を、消費者が暴利でないとな納得できる程度の利益額という意味で使っているが、既述の通り、適正であっても暴利であっても、なぜそうなのかを理論的に特定することはできない。公序良俗などの社会的コンセンサスを持ち出すしか、その方法はない。

割引後の

半日分とか、もっと  
長く90分分とか  
15分分とかの

初校

しかも割引額の10%はZOZOTOWNの負担である。大学の生協システムのようなものである。

ここまでは、プライシングといいEDLPといい、前澤氏の提案は経営的にも理論的にも合理的であり、それが誤解されたとすれば、経済合理性以外の要因が影響したと考えることが適当である<sup>9</sup>。今ここでは、前澤氏のツイッターでの質問は、ZOZOTOWN流のEDLPを目指すものであったとしよう。

そうであったとしたら、もっと非難されたのは前澤氏が、(おそらく問われればそれもすすんで公開したのだろうが)、ZOZOTOWNの粗利(率)を最初は隠していたことである。EDLPを実現するためには、小売店での価格がいつも~~よ~~<sup>他社</sup>よりも安くて、粗利は暴利ではない、という消費者からの信頼が不可欠なのである。その点に関して議論が必要なのは写真2である。

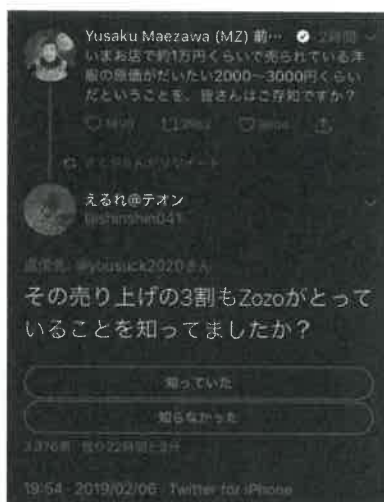


写真2 ZOZOTOWNの利益率を推察するツイート

(Source: <https://togetter.com/li/1316828>)

写真2は写真1, 前澤氏のツイート(1)に返信された。つまり、前澤氏が洋服の原価率が2, 3割(売上に占める原価の割合だから、この場合メーカーの粗利は7000円から8000円になる)であることを公開したことに對して、ZOZOTOWNの利益率も高いのだ、ということを指摘しているのである。おそらく推定であろうが、それは売上の3割だということである<sup>10</sup>。

この部分は、多少説明が必要で、できれば正確に理解することが求められるだろう。なぜなら、この指摘こそ、前澤氏がメーカーの洋服の原価を公表したことに対応していて、それがツイッターのフォロア(やおそらくこのニュースを知った公衆たち)が、暴利だと感じた点だからであった。百貨店のセールでも、スーパーの閉店前割引でも、3割引と聞くと、相当安くなっていると思え

9 それがおそらく本稿の目的ではないので不問とするが、仮に議論をしたら、それは経済合理性基準とは全く異なる基準を巡ってなされ、全論者が合意に達することは絶対にないと断言しよう。

てしまうから、この指摘に対しては、前澤氏が実際にはなんと反論するかはわからないが、「お客様ファースト」や「先義後利」などの標語を掲げたことのある経営者ならば、開き直って、それがどうしたなどというべき姿勢は取らないほうがいだろう。なんであれ3割引は、消費者には相当ありがたい。経営者は、何らかの合理性に基づいて意思決定せねばならないが、損得を短期の経済合理性だけで判断してはならない。

この一連のツイートを受けて、いくつかの有力ショップがZOZOTOWNからの撤退を表明した<sup>11</sup>。実際にはこの撤退はZOZO Arigato 開始時点から始まっているので、この論点については、次の商業者の範型のパートで議論する。ツイッターで何度か「炎上」したことのある前澤氏は、さすがに嗅覚がよく、これは続けるべきではないと判断したようで、一連の質問ツイートを削除し、先の本業帰帰を宣言してしばらくツイッターから離れたのであった<sup>12</sup>。ここまでが本稿で言うZOZO騒動のあらましである。

### III. 製造者と商業者の範型の違い

繰り返すが、本稿の目的は流通理論の紹介であって、ZOZO騒動の真偽や裏話を暴くことではない。<sup>あくまでも理論的な分析</sup> ~~し~~ ~~から~~ ~~ば~~、~~ここ~~ ~~では~~ ~~なぜ~~ ~~そんな~~ ~~騒動~~ ~~にな~~ ~~った~~ ~~の~~ ~~か~~ ~~の~~ ~~理~~ ~~論~~ ~~的~~ ~~な~~ ~~説~~ ~~明~~ ~~が~~ ~~必~~ ~~要~~ ~~で~~ ~~あ~~ ~~る~~ ~~う~~。そのため、まず、流通における商業の役割について2つの議論が必要である。<sup>もしも</sup> ~~し~~ ~~か~~ ~~ら~~ ~~ば~~、~~ここ~~ ~~では~~ ~~なぜ~~ ~~そんな~~ ~~騒動~~ ~~にな~~ ~~った~~ ~~の~~ ~~か~~ ~~の~~ ~~理~~ ~~論~~ ~~的~~ ~~な~~ ~~説~~ ~~明~~ ~~が~~ ~~必~~ ~~要~~ ~~で~~ ~~あ~~ ~~る~~ ~~う~~。第1に、流通と商業の関係である。流通はメーカーに必要であるが、メーカーに商業は必ずしも必要ではないからである。消費者にはメーカーも商業も必要である。~~この~~ ~~違~~ ~~い~~ ~~が~~、ZOZO騒動の根本的な原因である。そこで、さしあたってそれらの原理的な違いを議論しておく。

第2に、メーカー（一般化すれば、製品提供者）と商業の関係である。上述のとおり、メーカーは自社製品を消費者まで流通させたいが、<sup>現実的には</sup> ~~ど~~ ~~の~~ ~~よ~~ ~~う~~ ~~に~~ ~~届~~ ~~い~~ ~~て~~ ~~も~~ ~~構~~ ~~わ~~ ~~な~~ ~~い~~。消費者にしても同様である。そのメーカーの商品をすぐに届けてもらえれば、届き方はどうでもいいことなのである。

10 この推定の根拠は示されていないが、<sup>リット</sup> ~~売~~ ~~上~~ ~~の~~ ~~3~~ ~~割~~ ~~を~~ ~~Zozo~~ ~~が~~ ~~と~~ ~~る~~、という意味から推論すると、マネタイゼーション・レイトだと推察される。マネタイゼーション・レイトは、商品取扱高（つまりZOZOTOWNからの出荷額）に占める受託手数料（ZOZOTOWNの売上にあたり、売上構成比の91%になる。それ以外は買取ショップ0.0%とZOZO USED5.3%、PB0.9%、BtoB2.8%の事業がある）のことである。有価証券報告書に基づいて計算すると2018年度決算（2019年3月31日締め）で36.7%であり、2011年度から2018年度までの平均は35.6%である。これはここで指摘された利益率よりも高いが、これはZOZOTOWNの売上であって、~~売上~~ ~~の~~ ~~3~~ ~~割~~ ~~を~~ ~~と~~ ~~っ~~ ~~て~~ ~~い~~ ~~る~~ ~~と~~ ~~い~~ ~~う~~ ~~指~~ ~~摘~~ ~~は~~、~~言~~ ~~わ~~ ~~ん~~ ~~と~~ ~~す~~ ~~る~~ ~~こ~~ ~~と~~ ~~は~~ ~~わ~~ ~~か~~ ~~ら~~ ~~な~~ ~~い~~ ~~で~~ ~~も~~ ~~な~~ ~~い~~ ~~が~~、理論的には正確ではない。ZOZOTOWNに出店している各ショップの「ショバ代」だからである。どうも世の中は適正利益水準みたいなものを想定したがるようである。聖人君子でもあるまいし、適正利益の基準なんて特定できないのである。

11 ZOZOの用語ではショップがZOZOTOWNに出店しているメーカーや小売店を意味し、ブランドがそこで販売されている商品名である。2019年6月の決算報告で、前者は1240ショップ（受託）で7056ブランドあったようだ。三井御殿場プレミアム・アウトレットで199ショップだから、ZOZOがいかにたくさんのショップを集めているか類推できるだろう。

12 おそらく、このような質問をしたら、自分で削除したのではなく質問時間が終わったのである、と答えるだろう。自分の行動が一切適切合理的だと信じられる人が、世の中には一定数いるのである。

ところが、ある事情が絡むと、商業を通じて商品を流通させる方が有利になることがある。そこで、そのあたりの事情が何なのか、それを議論しよう。

### 1) 流通と商業の違い

流通と商業についての、学問的な標準的理解は次のとおりである。流通は、メーカーから消費者までの商品取引の連なることである。商業は流通を行う一つの様式 (one of the modes) である。様式とは、ここでは、そのやり方の特徴のことを言っている。では、この定義のもとで、流通と商業の関係を以下で考えていこう。

なぜ流通が存在しているかという、それは分業社会だからである。そこで個人が生きていくためには不可欠の経済活動である。なぜなら、分業が成立しているということは、個人は自分の担当するモノ以外の生産をしていないからである。生活をするために、自分がつくるモノ以外は、買ったり交換したりして手に入れる必要がある。それらのモノを手に入れるために経なければならぬ経済活動、それが流通である。

どれほど流通が不可欠かは、われわれが標準的な生活をするために 1000 や 2000 程度の製品やサービスを必要としていることを理解すればすぐわかる。今、ざっと周りを見回しただけでも、1) キーボード、2) ディスプレイ、3) 目薬、4) リップクリーム、5) マグカップ、6) 紅茶 (ティーバッグで入れた)、6) 牛乳、7) コピー用紙 (普通紙)、8) 置き時計、9) ポストイット、10) 電話、11) デジカメ、12) フェルトペン、13) スピーカー、14) 歯ブラシ、15) 歯磨き、16) 箸、17) スプーン、18) コースター、19) 砂時計、20) ティッシュ、21) クッション、22) 座布団、23) テーブル、24) 椅子、25) 電気スタンド、26) マウス、27) デスクトップ・コンピュータ、28) ラップトップ・コンピュータ、29) 類語大辞典、30) ハンカチ、31) 財布、32) 定期入れ、33) セーター、34) ジーパン、35) 靴下、36) スリッパ、37) カバン、38) プリンター、39) クリップ、40) 鉛筆、などきりがないように思えるほどの道具 (製品) を使っている。それらは買ったものもあるが、小売店 (商業) で買ったものが多い。そして、全部違うメーカーの商品をリストアップした。それでざっと見回して 40 アイテムである。

それらの道具 (製品) は、今使っている場所 (ここは明治大学駿河台キャンパスにある創立 100 周年記念図書館であった駿河台研究棟 11 階である) ではない場所で製造されている。消費する地点から離れた場所にあるメーカーの工場で作られた道具 (製品) は、消費者 (ここではこの原稿を書いている小職のことである) に届かなければ、使えない。だからそれらの道具を使えるようにする (つまり手に入れる) ためには、こちらから出向くか、向こうからもってきてもらうことになる。それが流通である。ただし、もう少し通常の意味として言えば、製品がメーカーから消費者に届くだけでなく、その届けることを商売としてすることを流通と呼んだ方がいい<sup>13</sup>。なぜなら、われわれの手元に製品が届くと、代わりに代金をメーカーに渡すからである。そこ

13 業界用語では、この商売となっている流通のことを営利経路と呼ぶことがある (鈴木・田村, 1980)。

は売買が行われたのである。だから流通とは、メーカーから消費者までの売買の連鎖のことである。

ところが、こちらはそんな遠くまで出向きたくないし、メーカーにしてもたった1個の製品をわざわざ明治大学まで届けるなんてことはしたくないだろう。面倒くさすぎるからである。ここで面倒くさすぎるとは、経営的には正当化されないほどにコストがかかることを言わんとしている<sup>14</sup>。

一例として、カルビーのポテトチップスの販売を考えてみよう。そこでは年間9億袋が生産されている<sup>15</sup>。ポテトチップスを欲しい消費者が工場に出向いて1回に1袋買うとすれば、9億回の取引がカルビーの会社か工場で行われることになる。この9億回を正当化されないほど面倒くさい回数取引と考えている。理論的には、メーカーと消費者が直接取引をするという時は、こういう事態を指している。

流通理論では、そこで、メーカーはそんな膨大な取引をするのではなく、それを専用に行う事業者<sup>他</sup>に任せるのが適当だという説明をする(石原・~~池尾~~・佐藤, 1989; 森下, 1960)。それが商業である。流通・商業理論では、資本の循環過程における流通過程が独立したもの、という言い方をする(森下, 1960; 風呂, 1967)。であるから、商業とは一義的には流通を行う事業者のことである<sup>16</sup>。ただし、事業者を特定的に意味する場合は、商人(商業者)と定義する方が適当である。このときは、商業とは流通の様式を意味し、商品の社会的品揃え(理念的には、全メーカーから製品を仕入れること)によって、消費者の探索費用を削減する。つまり、商業とは社会的品揃えによる流通様式で、その様式で事業を行う人を商人(商業者)と呼ぶ<sup>17</sup>。

流通理論によれば、商業者が商品流通の仕事ができるのは(商品流通過程に登場する、という言い方をすることがある)、取引が集約されることである種の経済性が発生するからである。最も有名なのは、<sup>the</sup> principle of <sup>the</sup> minimum <sup>total</sup> transactions (取引総数最小化原理)である(Hall, 1948)<sup>18</sup>。この原理は、全メーカーと全消費者が直接的な取引をすれば取引総数は膨大になる(メーカー数×消費者数)が、商業が間に入るとそれを削減できる(メーカー数+消費者数)というメカニズムである。前述の例で言えば、われわれ消費者が通常の生活する際に40品目の道具(製

14 マルクス経済理論で定式化されることが一般的である。その場合は、流通過程は剰余価値を生み出さないで、メーカーは生産過程に専任することが、資本の回転を効率的にするからだ、となる。

15 [http://faq.calbee.co.jp/faq\\_detail.html?page=500&id=22](http://faq.calbee.co.jp/faq_detail.html?page=500&id=22) (アクセスは、2019年12月31日)

16 本稿<sup>は</sup>流通や商業の定義論は射程に<sup>ない</sup>。定義論の経緯については、森下(1960)に則っている。ここでは、再販売をするために製品を仕入れる業者が商人であると定義する。商品は商業というやり方で流通する製品のことであり、商業というやり方を商業様式と呼ぶ。商業を他の流通様式から区別するのは、商品の社会的品揃えである。

17 この理解は、風呂(1967)や田村(2001)に則っている。その場合、商業様式に対するもう一つの流通様式はマーケティング様式である。前者には社会的品揃えがあるが、後者にはそれが無いからである。だから、社会的品揃えは、商業にとって決定的に重要な要素なのである。<sup>Massed Reserves</sup>

18 Hall(1948)の卸売商存立根拠論は、もう一つ、<sup>the</sup> principle of <sup>pooling</sup> <sup>uncertainty</sup> (不確実性プールの原理)から構成されている。不確実性プールの原理は、卸がバッファ在庫を持つことで、小売段階での急な需要変動に対応できるという論理である。ZOZOTOWNの戦略には直接貢献しないので省略する。



品)が必要だとする。そのとき、われわれは1種類の道具(製品)をつくる40種類のメーカーと取引しないと、必要な道具(製品)が手に入らない。各メーカーと延べ40回の買い物が必要になるのである。メーカーにしても同様である。消費者に直接販売していると、買い物に来る全消費者と相手しなければならない。ここで消費者が100だとすると、消費者100人×メーカー40社で、4000回の取引が社会的に発生している。そこに商業が入ると、40のメーカー各社は100個の製品を1回だけ商業に運び込むことで取引が完了する。商業は40回の取引で全メーカーの製品を仕入れられる。

この取引集約の効果は消費者に対しても同様にあり、消費者が小売店(商業)に買い物に行くと、40個の道具(製品)をいっぺんに買って、買い物1回で済むのである。このとき、商業はメーカー40社と1回だけ取引するので40回の取引をし、100人の消費者とも1回だけ取引するから、そこでの取引総数は $100 + 40 = 140$ 回となる。掛け算から足し算になることで、取引総数が削減されるのである。少ない取引で済む。

ここから商業は、理想的にはすべてのメーカーと取引をして、消費者が必要とする道具(商品)を1ヶ所に集めることで、消費者が全メーカーと取引をする必要がなくなる、という理屈が導かれるのである。すなわち、商業とは交換すること(ここでは商品を消費者に販売すること)を目的として、製品をたくさんのメーカーから仕入れる仕事をしている業者のことである。

このように考えるとZOZOTOWNは、1200以上のショップを1ヶ所に集めることで消費者の探索費用、つまり必要な道具(製品)を発見する費用を劇的に下げて、流通を潤滑に実現する役割を果たしていることがわかるだろう。つまり、ZOZOTOWNは商業様式で流通を行っている。いたって理論的であり、問題になることは何もない。

## 2) メーカーと商業の範型の違い<sup>19</sup>

では問題は何か、である。ここまで流通と商業の関係を議論した。さしあたってメーカーにとって商業は役割があることを確認できたでしょう。それはメーカーにとっては製品販売の速度を高め、消費者にとっては探索費用を削減して効率的な買い物に貢献する。だから社会的な存在意義があるのである。商業の役割が明示されたところで、では何が問題なのかをここで考えよう。

結論から言えば、商業はメーカーから製品を買い取らねばならないことである<sup>20</sup>。ZOZOTOWNは商品を仕入れない(買い取って販売するショップは、全取扱商品のうち1%以下の割合しかない)委託販売オンライン・ビジネスを行っている。委託販売というのは、アパレル・メーカーが、手数料を払うのでZOZOTOWNのECサイトで置いてもらえないか、という商売

19 範型はいうまでもなく paradigm の訳である。パラダイムは、これまた非常に誤解されている術語であり、Kuhn (1962) の意味で用いられることは少ない。それはそもそもクーンが、版が新しくなると定義を変え、用語まで変えてしまうからでもある。ここでは、依って従う行動規範という意味で用いている。

20 売れるかどうか分からない製品を、買い取るので、商業においても売れ残る危険がある。それ故に、危険負担機能と呼ばれる(鈴木・田村, 1980; 田村, 2001)。

の方法である。なぜなら ZOZOTOWN は人気があって、消費者がたくさん集まるからである。しかし、ZOZOTOWN は商業ではなく、そのことが割引販売を少しややこしいことにしていたのである。割引販売をするためには、商品を買取る、仕入れをした方がやりやすいのである。

そこで、商品を買取る意義をここでは確認しよう。ここまでの議論では、消費者は生活に道具（製品）を必要とするためメーカーから買うことになる（分業社会だからである）。しかし、メーカーはたくさんの消費者といちいち取引をすると面倒なので、商業が登場してきて、集約することになる。理想的には、全メーカー（全製品）を1ヶ所に集める商業があれば、取引にかかるコスト（特に、探索コスト）が削減されて、商業は流通において役割を果たすことになる。この論理は、実証的に検証されているわけではないが、おそらくそうだろうというコンセンサスは学界で成立してはいる（石原他, 1989）<sup>21</sup>。

特に理想的には、1社の商業が全メーカーから製品を仕入れるならば、社会的な取引総数が最小になる。もちろん、この構造が現実的に成立することはありえないが、思考実験としては有効である。このとき各メーカーは、競争がない（価格の交差弾力性がゼロの）場合には、そのまま商業と取引を続けるだろうが、そうでない（価格の交差弾力性が正の）とき問題が生じてくる。そのときメーカーは商業に対して自社製品の優先的な取扱いを主張するようになる。その関係を概念的に表したのが図4である。

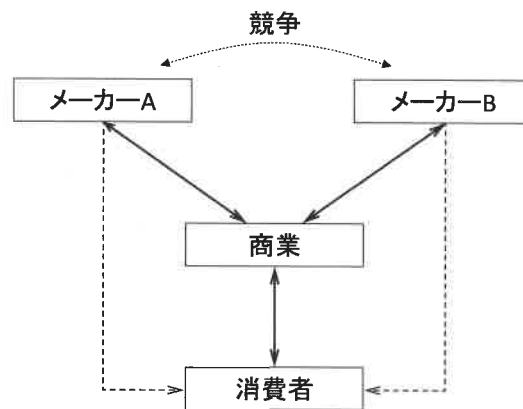


図4 マーケティング相互作用の概念図

（出典：風呂（1967）に一部加筆）

図4は、商業流通の理想的な状況を要約した概念図である。理想的には1社の商業が、全メー

21 こういった機能的な発生論には批判がないわけではない。商人が消費者の探索コストを下げるという使命を持って仕事を始めるだろうか、というわけである（石井, 2012）。本稿は実証されていない（仮説的）言説は、対立仮説の候補として意義があると考えている。しかし、実証されない限りにおいてそれらはすべて仮説である。その意味は、そういう意見もあっていい、という態度である（Feyerabend, 1975）。



カーと取引していれば社会的な取引総数が最小になるが、ここではメーカーの競争関係を示すだけなので、全メーカーを2社としても議論の構造に違いはない。この図4は次のように読む。まず、この世界にはメーカーが2社（AとB）、商業が1社、そして消費者が1人いるとする。消費者は商業から1個製品を買う。この条件で、この中には3つの相互作用が発生する。ここで相互作用とは、相手の行動が自分の予定していた行動に影響し変更する可能性があり、自分の行動で相手も予定していた行動を変更する可能性がある状態を言う。

第1はメーカーと商業の間に相互作用である。2社のメーカーは消費者に製品を販売するために商業に商品を卸している。メーカーから直接消費者に販売しないことは、上記の理由のとおりである。各メーカーは1社の商業としか取引できないが、商業は全メーカー（ここでは2社）と取引する。そして商業は売りやすい商品を売る。特定のメーカーを優先することはない。これも理念的な設定どおりである。

第2の相互作用は、商業と消費者である。消費者は商業に1回行けば、全メーカーの製品を調達できるので、2社それぞれに出向くよりも買物費用（交通費や時間がかかること）が小さくなる。しかも商業には2社の商品が並んでいるので、仮にそれが代替的な製品であっても、性能や価格の比較ができてありがたいだろう。商業からは道具（商品）が消費者に流れ、消費者からは代金が支払われる。

第3は、メーカー間の相互作用である。これは本来相互作用というよりも、競争（他社に抜き出ようとする努力）であるが、他社の能力を窺って自社の競争能力を高めていこうとする意味において相互作用である。しかし、直接的な関係がないので、点線で表している。消費者は1個しか買わないので、両メーカーはその機会を得るために競争するのである。

ところでこの図4には、3つの相互作用以外にメーカーから消費者に伸びた点線がある。これはメーカーと消費者の相互作用ではないので、一方通行の矢印になっている。これは、広告やイベントなどの情報提供チャンネルを意味している。メーカーにとっては、商業に製品を販売する限り消費者と独占的な関係を築くことはできないが、このルートは競合他社に対して独占的差別的な情報提供チャンネルになる。

このマーケティング相互作用がなぜ重要かと言えば、この構造がメーカーにとっては甚だ具合が悪いからである。なぜなら、商業にとっては仕入れたどの商品が売れても構わないが、メーカーは自社の製品を優先的に販売しなければならぬからである。消費者も、優れた商品を安く買えれば、誰から買おうが気にしない。

それが可能になるのは、商業がメーカーから商品を仕入れているからである。ここでいう仕入れとは、商品の買取りのことである。流通理論ではそれを所有権の移転と呼ぶ（田村，2001）。所有権が移転するので、商業は自分で決めた価格や方法で販売することができるのだ。委託販売であれば、そんなことはできない。所有権がまだメーカーにあるからである。自分の所有物でないものを勝手に売りさばくと、それは窃盗、犯罪である。

メーカーにとっても商業の買取りはいたって有用である。それは、資金の回収が早くなるから

である。図5がその資金の回収速度を表す概念図である。

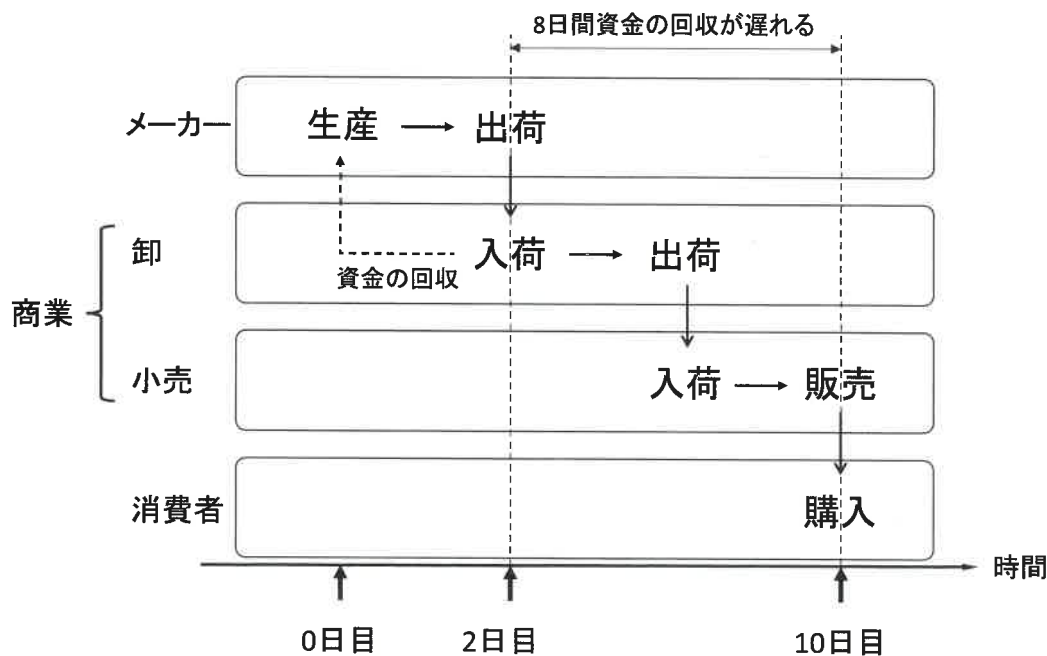


図5 メーカーの資金回収速度概念図

図5は次のように読む。まず横軸は時間の経過を表している。ここでは生産の日を0日目と数える。縦軸は流通の登場人物である。登場人物とは流通において何らかの機能を果たす要素のことである。メーカーは生産を担当し、卸と小売は製品の仕入れ販売を担当する。消費者はその製品の最終処分者である。ここではすべての入荷は購入であることを意味する。つまり、商業は製品を買い取って商品とする<sup>22</sup>。この買取り仕入れこそが、商業の範型であり、自由な商業活動を保証するのである。だから商品を買取らない商業は、商業ではない。

流通は、メーカーから消費者までの取引の連鎖のことなので、図5には流通が記述されていることがわかる。つまりメーカーが製品を生産し出荷して、卸が仕入れて（入荷）小売に販売（出荷）し、小売は卸から仕入れて（入荷）、消費者に販売する。消費者が購入して、流通が完了する。このとき商業論の標準的なテキストでは、その役割を金融機能と呼んで、資金の回収の速度に依って説明する。つまり、メーカーが消費者を探して販売するならば10日かかるが、商業を使うともっと短くなる、ここでは2日、というわけである。

その理屈は、メーカーは自社の製品しかないが、商業はたくさん商品を集めているので消費者

22 このように製品と商品を区別することが商業論のスタンダードな理解である。製品はメーカーがつくる物体（ここで言う道具）であり、機能的な手段のことである。販売するかどうかは問わない。商品は、販売するために仕入れる製品のことであり、商品を商人自身が使うことは予定されていない。

初校

は自分が必要とする商品を見つけやすいからだ、というわけである。それを商業の社会的品揃えと呼ぶ。消費者は商業（特に小売<sup>店</sup>）に行けば、必要な道具がきつとみつかるだろう、と考えるのである。

つまり、メーカーは自分で消費者を探して10日かかるよりも、卸が2日目に仕入れてくれたので、8日間も資金の回収が早くなって、次の生産に早く入れることになるのだ。このように商業がある種の金利（メーカーが自分で売らねばならなかった時の損）を負担しているので、金融機能と呼ぶことがある（田村，2001）。金融機能は、特に中小のメーカーにとっては非常に有効である。

これは、メーカーが原材料などの支払を早くし、生産は素早く入れることで意味がある。

ところが、メーカーがそういった商業のアドバンテージ（集客力や金融機能）に依存するようになると、事情が変わってくるのである。

ふたたび図4に戻ろう。このように商業が社会的品揃えをして、たくさんのメーカーから仕入れられる構造になると各メーカーは、自社の製品を優先的に販売してもらえるように働きかけるようになる。商業はどんな商品でも売ればいいが、メーカーはそうではないからである。そのため地域独占権やリベートなど商業に利する誘因を提供することによって、流通系列化をすすめるようになる（石原，1982；風呂，1967）。流通系列化とは、製品の仕入れ買取りをするにもかかわらず、社会的品揃えを制約された商業である。それはメーカーが、いろいろな有利な条件を提示して、商業に他メーカーからの仕入れを制限するからである。その商業も、販売奨励金（リベートと呼ばれる）や地域内競争の制限（自社だけに独自製品を供給してくれること）など有利なことがあって、そのメーカーの系列に望んで入るようになる。

商業

スタンダードな流通論では、ここでメーカーの流通系列化が商業にとっても競争を回避する誘因となり、社会的な厚生が下がることを指摘する（風呂，1981a; 1981b）。しかし、他方では、商業によって社会化されたメーカー（ブランド製品）<sup>23</sup>は、自社製品の優先的な販売を目指すために製品差別化を行う（Schmalensee, 1982）。そうすれば商業を活用しながら、他社との競争を回避することができる。メーカーが競争状態にある場合は価格競争によって、製品差別化競争になると、消費者の製品選択肢が増えるので消費者の厚生が高まるのである。

(表2)

このように考えると、メーカーと消費者の間に入って流通を効率よくする役割（中間業者）にいくつかのタイプがあることがわかるだろう。表2は、これまで商業の必要条件は社会的品揃えだけであったが、危険負担を加えたことが新しい（鈴木・田村，1980；田村，2001）。その2つの要素を必要十分条件とすれば、中間業者について4つのタイプを識別することができる。社会的品揃えをするかしないか、危険負担をするかしないかである。ここで社会的品揃えは、多くの

商業

23 社会化とは、匿名化されるという意味で使うのが流通論のスタンダードである。その条件は、製品の機能的差別性が大きくないこと、消費者のブランド認知が強くないことである。つまり、メーカーの商品が商業によって社会化されるという考えは、メーカーのブランドがまだそれほど浸透していなかった時代の名残だと考えられそうである。とはいえ、今でも小売の店頭に並んだ商品はブランドがついていても、価格競争にさらされている限りにおいてある程度の社会化をしているとも考えられる。



メーカーの商品を取り扱う、という意味で、危険負担は商品として買い取るという意味であることは、ここまでの議論から推察できるだろう。

表2 中間業者のタイプ<sup>24</sup>

		社会的品揃え	
		する	しない
商品の買取り (危険負担)	する	商業	系列店
	しない	テナント中心の百貨店	メーカーの営業所

次のセクションでまとめるが、この表2から、ZOZOTOWNの流通における位置づけがわかるだろう。それは社会的品揃えはするが、危険負担はしない（ごく一部）、テナント中心の百貨店的な流通業者だということである。

ここまでの議論から、メーカーと商業の範型を次のように要約することができるだろう。メーカーは自社製品の優先的販売を希望するが、自分で販売することはしない。商業はメーカー商品を販売することで成り立つが、売れる商品を販売することが最優先である。それらの範型の違いは表3のようにまとめられるだろう。

表3 メーカーと商業の範型の違い

	メーカー	商業
売りたいもの	自社の製品	売れるもの
売り方	機能的優位性の強調	選択肢の多さ、価格の安さ
販売の方法	商業の積極的活用	仕入れて自由に売る

### 3) ZOZO騒動の理論的解釈

このようにメーカーと商業の関係が定式化されると、ZOZO騒動の原因が理論的に明らかになるだろう。それは次の2点である。

第1に、メーカーにとってZOZOTOWNは商業ではなかったことである。それは委託販売だからである。委託販売であれば、ZOZOTOWNには製品の所有権が移転しないので、メーカーは自社の希望する価格を設定することができる<sup>25</sup>。ECサイト側は単に場所を貸しているだけで

24 この表は、流通論・商業論のテキストではあまり読むことがないが、神戸大学名誉教授・流通科学大学前学長石井淳蔵先生が、大学院のゼミで紹介した類型である。ご本人も公刊物で記載することがなかったと思うが、筆者のオリジナルではないので、盗作と間違われぬようにここに明記しておく。スタンダードな流通論では、社会的品揃えが必要十分条件になるが、風呂（1967）流の系列化では、危険負担が必要条件である。

ある。昨今の用語で言えば、プラットフォームを提供している、となるだろう。

委託販売の意味は重要である。というのは、メーカーから見れば、ZOZOTOWNは販売ルートのひとつにすぎない、ということである。メーカーが自社ECサイトを持っていなければ、ZOZOTOWNでEC販売の経験を蓄積する契機になるだろうし、ECサイトの顧客特性も理解することができるだろう。さらに重要なことは、メーカーの現在の主要販売ルートとバッティングしないことである。委託販売は、その対策としては非常に有用である。なぜなら、委託販売であればメーカーはいつでも製品を引き上げることができるからだ<sup>25</sup>。

確かに、ZOZOTOWNは、多くのメーカーからたくさんのブランドを委託販売していた。品揃えに関して言えば、商業の役割を果たしていたと考えられる。しかし、危険負担をしないので本来の意味での商業ではない。消費者にはZOZO Arigatoによる実質的な値引きは、間違いなく喜ばれただろうが、その代わりメーカーには不評だったはずである。なぜなら、販売ルートのひとつ（ZOZOTOWNのこと）には割引があるのに、そのメーカーの製品は他の販売ルートでは割引がないからである。消費者は必然的にZOZOTOWNだけで買うことになっていくだろう。そうなれば、そのメーカーの他の販売ルートからは不満が出てくるはずである。割引をするなら、商品を仕入れて商業となつてすべきだったのである。商業となれば、先の金融機能が働いて、メーカーにとってZOZOTOWNはある種のお得意さんになれたのである。

しかし、ZOZOTOWNの商品取扱規模で商品を買取る（仕入れる）ことは、相当な投資が必要になるだろう。ZOZO Arigatoのような値引きができるのも、ZOZOTOWNが35%というネットビジネス特有の高利益体制だからであるが、それでもメーカーから商品を買取って本来の商業になることはリスクが高すぎたのだろう。メーカーも委託販売を優先した<sup>有かたの販路として</sup>かもしれない。

もっとも、メーカーがそこまで割引販売（ZOZO Arigatoは割引ではないが、消費者にはそう見えるだろう）を嫌がらない、という経験的な反論も可能である。しかし、決してそうではない。例えば、食品のような手軽に購入する商品ですら、メーカーは極端な値引きをする小売店には卸値を高く納入する<sup>い</sup>もう少し正確に言えば、小売店で値引きしてたくさん売られるよりも、値引きせず一定量を販売することを優先する。そうであれば、小売段階での値引きにメーカーが敏感になるのは理論を無視したでたらめな議論ではないこともわかるだろう。

第2に、ZOZOTOWNのオリジナル商品のつくり方である。オリジナル商品とは、失敗には終わったが、一時評判になったZOZOスーツである。ZOZOスーツは、IT技術を駆使し、ネット上で寸法を測って、極めて短時間で、廉価なオーダーメイド・スーツをつくれるサービスであった。ZOZOスーツの理由<sup>開発</sup>はわからないではない。ZOZOTOWNが、他のECサイトと競争関係

25 ただし、ECサイトの場合は契約によって、契約指導などの名目でサイト側がプライシングをある程度決定できるようになっているかもしれない。

26 これも、もちろん契約内容による。だからメーカーの一存で出店を停止することはできないとされているだろうが、重要なことはその真偽ではなく、委託販売では販売の主導権はメーカーに残っている、ということが重要である。



にあることは疑いないし、いつでも他のECサイトに逆転される可能性が潜んでいるのがIT業界の特徴であるから<sup>27</sup>、オリジナリティを出そうとすることは経営として合理的である。これは技術的な問題で失敗したと理解されていることが多いが、それだけではない。仮にZOZOスーツがうまくいったとしても、流通理論からは課題があることを予測できるのである。

それはプライベート・ブランドの開発ストーリーから学ぶことができるだろう。プライベート・ブランドは、元来、メーカーから価格決定権を奪おうとするため大手小売チェーンが始めたオリジナル商品である(中内, 1969; 大野, 2010)。価格決定権とは、小売店での販売価格の決まり方のことである。誰が主導的に価格を決めるか、という意味である。1950年から1960年代にかけて、メーカーは流通系列化をどんどんすすめて、小売店頭での値崩れを防ごうとしてきた。それは結果的に、小売店頭での価格維持につながっていた。そこで、ダイエーの中内氏は、安売り哲学を掲げ、メーカーの価格維持政策への対抗策の一つがプライベート・ブランドであった。自社のオリジナル商品を持てば、メーカーの希望する価格よりもはるかに安い商品を販売できるようになる、これが価格決定権を奪うという意味である。

プライベート・ブランドの低価格化は、開発と広告宣伝に工夫をすることで可能になった。導入の初期には、プライベート・ブランドを中小メーカーに開発を依頼し製造原価を引き下げ、全国広告を入れないことで販売管理費を下げることに成功し、結果的に低価格が実現した。その時点では、大手小売チェーンと大手メーカーは、どちらかと言えば敵対関係にあった。

ところが昨今では、プライベート・ブランドはもはや価格決定権の問題ではなく、大手小売チェーンと大メーカーとの協力体制の象徴になっている(矢作, 1994)。その協力関係によって、多頻度小ロットの物流が実現し、1日3回のチルド物流が可能になった。さらにそこからプレミアム・プライベート・ブランドが開発された。それは高品質によって他店との差別化を図り、高価格を維持しようとするものである(Ohno and Takemura, 2019)。そのようなプレミアム・プライベート・ブランドの特徴は、メーカーの社名も記載されていることである。いわゆる「ダブル・チョップ」と呼ばれるプライベート・ブランドである。

このようなプレミアム・プライベート・ブランドを大手メーカーが開発するには、小売店が巨大な販売力を持っていること、メーカーの主要販売チャネル(食品スーパーや量販店)と被らないという条件が必要である。それには、何よりも、小売チェーンと大手メーカーとの信頼関係の構築が不可欠である。

もしZOZOTOWNが自分たちを商業だと見做していたならば、すべきはこれであった。メーカーと協力体制を築き上げZOZOTOWNのオリジナル商品(プライベート・レーベル)を開発

27 Gates (1999) は、マイクロソフトのWindows95が90%のシェアを取り、そこにInternet Explorerをプレインストールして独禁法の対象になったときですら、IT業界はいつでもシェアが入れ替わる可能性があるかと主張して、取り合わなかったほどである(Cusumano and Selby, 1995)。実際、Internet ExplorerはOperaと競争し、それらはFirefoxに、FirefoxはChromeにシェアを奪われていった。Gates (1999) の主張は正しかったと思われる。

すれば騒動は起きなかつただろう。これが流通理論から導出できるZOZO騒動の理論的帰結である。

#### IV. 実践上のインプリケーション：ZOZOのこれから

繰り返すが、本稿はZOZOの実際を問題とする論考ではない。ZOZO騒動に関して、それらが流通・商業理論で説明が可能であるという事例の報告である。課題は理論の紹介にあるのであって、ZOZOの経営手法にいかなる問題があることを指摘するものではない。

とはいえ、理論的論考は、それが当初意図されなかつたものであっても、何らかの形で実践上のインプリケーションを可能とする。これはヒトの解釈能力がある限り、必ず可能とするものである。つまり、そういうことであれば、こういうことが言えるんじゃないか、という論理的推論（近年では、recursivenessと呼ばれ、ヒト固有の伝達能力であると考えられている（Tomasello, 2014））が、いつでも作動するからである。本稿においても、そのようなrecursivenessが作動するとしたならば、次の3つの示唆をすることができるだろう。

第1は、取引を中止したメーカーについてである。これは3年もしないうちにZOZOに商品出荷を再開すると予想できることである。確かに、ZOZO騒動を契機として、メーカーは自社のオンライン販売サイトを強化するだろうが、これは経済合理性が優先することで、自社のオンライン販売サイトでは事業が成立しない（要するに、黒字になりにくい）ことを知るだろう。なぜなら品揃えが少ないサイトは、すぐに飽きられるからである。消費者のザッピングの速さを知っていれば況や、である。消費者は目的の商品を発見するまで45秒もかかるなら、そのサイトでの購入をやめるだろう。アマゾンがその問題をどれだけ重視しているか考えれば、ECサイトでの購入の決め手が何か推論するのは容易である。

ただしその場合、メーカーは、さしあたってZOZOTOWN用の商品を用意した方が適当だろう。特に高級ブランドを持っていればなおさらである。そのような高級ブランドメーカーは、セカンド・ラインを開発し、ZOZOTOWNにおいて値引きがあってもファースト・ラインのブランドにダメージを受けないような対策を立てるはずである。

というのは消費者においては、高級ブランドを安く買えることこそ、一層望むことだからである。それがメーカー直販だろうが、他社経由だろうが、そんなことは知ったことではない。確かに日本では、1980年代バブル期には、本店買いといって、わざわざ欧州高級ブランドの本店までかけて、そこで日本には輸入されていない商品を買うことがある種の特権性をもたらしていたこともあるから、買い物場所性は、あるときには競争優位になり得る。

しかし、ZOZOTOWNはECサイトなのである。そんなものに場所性の競争優位はない。それどころか場所性や時間性がないことがECサイトの優位性ですらある。鉄道での移動中が買い物時間だという消費者がいかに増えていることか。

ブランドはいつまでたってもメーカーに帰属するのである。だからこそ商業（小売店はもとよ

り、卸ですら)は、オリジナリティにこだわって、PBや限定商品、メーカーやデザイナーとのコラボレーションをするのである。それをしないのであれば、標準的な小売業の戦略は品揃え強化と割引販売である。その意味では、メーカー商品を安く売るZOZOの手法は、流通・商業理論に忠実な戦略であり、技法なのだ。商売の技法であるという意味において、ZOZOTOWNは正しい。

しかし、商人がオリジナリティを必要とした瞬間、メーカーの範型と軌轢を起こすのである。これがZOZOが間違えたことである。すべきはZOZOTOWNをブランド名として有名にすることであった。流通・商業理論からはそのようなアドバイスが可能である。

第2は、ZOZOTOWNは競争優位源泉を気にするようになるだろう。それはソフトバンクの小会社になったからである。それはつまりは他のECサイトとの競争から抜きん出ようということである。ところが、ソフトバンクですら、まだワールドワイドにはまだまだ知名度はなく、それどころかECサイトの経験も十分ではない。ZOZOTOWNの買収に依ってやっとECサイトになったレベルだろう。世界競争がデフォルトというのがIT業界であるから、競争力の構築は必須である(Jolly et al, 1992)。

経済学のスタンダードでは、競争優位性の源泉は、いつになっても差別化とコスト・リーダーであるが、ECサイト業界ではそれがコスト・リーダーだけになってしまうところが特徴である。なぜなら、ECサイトが品揃えの充実を目指せば目指すほど、品揃えは競合間で同質化し、商品による差別化が理論上できなくなるからである。だからAmazonは凄まじい勢いで物流システムに投資するのだ。競争優位性がコスト・リーダーでしか実現できないことを知っているからである。グローバル競争に参入するならば、ストア・ブランドの再構築(世界中の人々が一瞬で理解する響き)とグローバル・ロジスティクス企業とのタイアップこそ生命線となるだろう。その時間はECサイト業界には残されているだろうか。

となれば、これも地場の小売店同様、闇雲にグローバルを目指すのではなくて日本国内でのECサイトのトップとなり、ストア・ロイヤルティを確保する、これが商業論からのインプリケーションである。

最後に第3として、ZOZOはこれからどうなるか、についての予想である。簡潔に言って、ZOZO騒動の余波に関しては心配は全く無用である。前澤氏も社長をお辞めになったし、もう誰もそんな騒動があったことを覚えていないからだ。覚えていないというのは、実際としてそうであるし、仮に覚えていても、もうどうでもいい、<sup>という文脈がある</sup>と思っている。これは何よりも「人の噂も七十五日」が依然として作動しているからであるが、それだけでなく、この騒動自体がTwitterによって引き起こされたからでもある。Twitterの情報消費持続期間は、一瞬しか持続しないのだ。たぶん「トレンド入り」している間だけである。

一方、ZOZO Arigatoが嫌だからといって去っていったメーカーについても心配無用である。ZOZO騒動をきっかけとして、メーカーも自社のECサイトを構築して独自の販売方法を採用し始めているが、これはあまりうまくいかないだろう。というのはメーカーのECサイトは消費者

初校



にとってはあまり有用ではないからだ。なぜなら消費者には1ヶ所で買い物できることが重要だからである。だから、メーカーが自社サイトをつくってもあまり機能しないのである。しかも、メーカーごとのECサイトに、クレジットカードをいちいち登録するというのは、手間だけでなくセキュリティの理由からも消費者には避けられるだろう。自社サイトをつくるメーカーは、このあたりの理由がわかっていない。<sup>メーカー</sup>ECサイトは買い物に出向くコストを削減できるが、比較や品揃えによる探索コストの削減はできない。それどころか、メーカー間でサイトの設計は違うことがしばしばだから他メーカーの商品比較はとてもしにくい。

そうとなれば、メーカーがZOZOTOWNに頼ることは続くだろう。だから、そんな騒動はあったけれども、誰もがすっかり忘れてZOZOTOWNで買い物をする<sup>お買い物を</sup>~~だるま~~何事もなかったようにZOZOの株価は戻るだろう。覚えているのはZOZOと取引していたメーカーだけである。それとて、ZOZOのパフォーマンス（中でも特に、消費者内での評判）が高まれば一旦取引を停止したメーカーすら戻ってくる<sup>はず</sup>~~だろう~~。なぜなら、ZOZOTOWNは消費者には便利だからである。主義主張なんて便利さの前では全く無用なのだ（新井，1986）。それほどまでに経済合理性の倫理は他に優先するのである。

## V. おわりに

本稿は、流通・商業理論を紹介するために、2019年年初におこったある経営イベントの理論的解釈を行った。その目的は、大学の流通、商業関連講義において理論を講義するために事例が使えるのを示すことであった。理論はとかく抽象的になりがちで、用語を覚えて完了としてしまいがちである。流通・商業理論が戦略策定や日常業務の問題解決に「役立つ」と強調するつもりはないが、正しく理論を理解しさえすれば必ず役立つように使えるのだ。ある学問が役立つことを、その学問の内部から証明することはできない（本田，2018；三谷，2017）から、それを使う方法を示せばいい<sup>だけ</sup>~~こと~~である。本稿で目指したのは、それである。流通・商業理論は実践的なインプリケーションを提供できるという意味において、役立つのである。

本稿の提案は次のようになる。ZOZOTOWNのように、商業的なECサイトの差別化の方法は、オリジナル商品による品揃えを目指すより、サイトの使いやすさや、結局のところポイントによる囲い込みぐらいが有効だっただろう。それが商業にならないECサイトの役割だからである。そしてECサイトの実践は、流通・商業理論を一新する可能性を秘めている。それは、流通革命論の理論的解釈による、直接流通の再評価である。ただ、テーマが異なるので、それは別稿に改めよう。

ECサイトの商業機能としての差別化は、町中の小売店がどのように差別化しているかが参考になるだろう。それらは、地域特性を優先し地場の農家と協力したりして産地直送などによって、全国チェーンの小売店と差別化する（横山，2019）。ZOZOTOWNも、その集客力を武器に、日本中、世界中に埋もれている魅力的な洋服を発掘して、小ロットで販売すればよかったのだ。そ

初校

れはまさに地場の食品スーパーがやっていることである。現在ではAIやITを駆使して、そういったテイル・ビジネスを効率的に行えることだろう。ZOZOにも成長戦略が必要だとは言え、ZOZO騒動の理論的原因は、商業に徹しきれなかったこと、これである。

#### 邦文引用文献

- 新井千裕 (1986) 『復活祭のためのレクイエム』 講談社  
 石井淳蔵 (2010) 『マーケティング思考の可能性』 岩波書店  
 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』 千倉書房  
 石原武政・佐藤善信・池尾恭一 (1989) 『商業学』 有斐閣  
 石原武政・石井淳蔵編 (1996) 『製販統合：変わる日本の商システム』 日本経済新聞社  
 大野尚弘 (2010) 『PB戦略：その構造とダイナミクス』 千倉書房  
 小川孔輔 (2011) 『お客に言えない! 「利益」の法則』 青春出版  
 小川孔輔 (2014) 『買いたくなる価格には必ず理由がある「値付け」思考法』 日本実業出版社  
 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』 東洋経済新報社  
 鈴木安昭・田村正紀 (1980) 『商業論』 有斐閣  
 田村正紀 (2001) 『流通原理』 千倉書房  
 中内功 (1969) 『わが安売り哲学』 日本経済新聞社  
 風呂勉 (1967) 『マーケティング・チャネル行動論：マーケティング・チャネルのシステム特性に関する基礎研究』 千倉書房  
 風呂勉 (1981a) 「流通系列化規制のジレンマ：テリトリー制にかかわって」『商大論集』, 第31巻第4/5号, 329-341 ページ  
 風呂勉 (1981b) 「流通系列化規制と排他的専属制：ブランド内競争およびブランド間競争なる概念の内実」『商大論集』, 第32巻第3号, 220-235 ページ  
 本田由紀 (2018) 『文系大学教育は仕事の役に立つのか：職業的レリバンスの検討』 ナカニシヤ出版  
 三谷尚澄 (2017) 『哲学してもいいですか? : 文系学部不要論へのささやかな反論』 ナカニシヤ出版  
 森下二次也 (1960) 『現代商業経済論：序説商業資本の基礎理論』, 有斐閣  
 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・スト・システムの革新性』 日本経済新聞社  
 横山斉理 (2019) 『小売構造ダイナミクス：消費市場の多様性と小売競争』 有斐閣

#### 英文引用文献

- Carroll, Deniel T. (1983), "A Disappointing Search for Excellence," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 6, pp. 78-88.  
 Collins, Jim (2009), *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (Good to Great)*, New York, NY: Harper Business.  
 Cusumano, Michael A. and Richard W. Selby (1995), *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People*, New York, NY: Free Press.  
 Farris, Paul W., Mark E. Parry, and Richard Johnson (2001a), "Procter & Gamble, Private-Label Brands, and the Wal-Mart Partnership (A) Condensed," *The Darden School Case*, UV 4013 -PDF-ENG,

- University of Virginia.
- Farris, Paul W., Mark E. Parry, and Richard Johnson (2001b), "Procter & Gamble, Private-Label Brands, and the Wal-Mart Partnership (B)," *The Darden School Case*, UV 4014-PDF-ENG, University of Virginia.
- Feyerabend, Paul (1975), *Against the Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, London: New Left Books.
- Gates, William H., III (1999), *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*, New York, NY: Warner Books.
- Hall, Margaret (1948), *Distributive Trading: An Economic Analysis*, New York, NY: Longmans, Green and Co.
- Hoch, Stephen J., Xavier Drèze, and Mary E. Purk (1994), "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 16-27.
- Jolly, Vijay K., Mattil Alahuhta, and Jean-Pierre Jeannet (1992), "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally," *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, No. 2, pp. 71-82.
- Kuhn, Thomas S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ohno, Takahiro and Masaaki Takemura (2019), "Evolution of Private Label Development: A Japanese Case," *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, Vol. 5, No. 7, pp. 53-61.
- Ortmeyer, Gwen, John A. Quelch, and Walter Salmon (1991), "Restoring Credibility to Retail Pricing," *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 55-66.
- Parry, Mark E. and Yoshinobu Sato (1995), "Procter & Gamble: The Wal-Mart Partnership," *The Darden School Case*, UV2850-PDF-ENG, University of Virginia.
- Peters, Tom J. and Robert H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, NY: Harper and Row.
- Schemelensee, Richard (1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands," *American Economic Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 349-365.
- Sheth, Jagdish N. (2007), *The Self-Destructive Habits of Good Companies: ... And How to Break Them*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Sutton, Robert I. and Staw, Barry M. (1990), "What Theory Is Not," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 371-384.
- Tomasello, Michael (2014), *A Natural History of Human Thinking*, Boston, MA: Harvard University Press.

初校

2 7 27