

# マーケティング・チャネルの動的な変化について

高橋 秀雄

## I はじめに

マーケティング・チャネル研究がなされる場合、そのチャネルを通じて流通する製品については、それがプロダクトライフサイクルの成熟期にある場合のような比較的安定した時期におけるものを想定していることが多いものとみられる。それゆえ、マーケティング・チャネルにおいて流通する製品は所与のものとして取り扱われるとともに、チャネル関係やチャネル構造にも変化が生じないものとして研究がなされることが多かったものとみられるのである。つまり、そうした安定的な状況を念頭に置いて、チャネル参加者間での交渉や駆け引き、チャネルパフォーマンス向上のための施策の展開等が分析されてきたのではないかとということである。

しかしながら、実際には、マーケティング・チャネルを通じて流通する製品のあり方や状況は変化を続けている。これまでの市場では存在しなかった全く新しい製品の登場、新製品として発売されてから順調に取扱高を拡大させている成長期の製品、需要があまり伸びないものの安定的な需要がある製品、需要が継続的に減少し衰退期にある製品、といった具合にそのときどきにおける製品のあり方や状況は変化し続けているのである。

また、技術革新や情報技術の進展、流通・販売方法の革新などの様々な要因により、マーケティング・チャネルのあり方（チャネル構造、チャネル機能、チャネル関係等）が変化していくことがある。例えば、消費者の巣ごもり消費とインターネット販売の利用拡大は、かなりの影響をマーケティング・チャネルに対して与えている。こうしたことは、化粧品業界やアパレル業界のネット販売への対応拡大の動きをみれば分かることである。

マーケティング・チャネルのあり方は、このような製品のあり方や技術革新等の状況の変化を受けて変化していかざるを得ないのである。それにも関わらず、製品のあり方やチャネルを取り巻く状況が変わっても、マーケティング・チャネルのあり方は変化しないものと暗黙のうちに前提していることが多いのではないかとみられるのである。

こうしたところから、ここでは、マーケティング・チャネルのあり方がそれを取り巻く様々な環境変化等により動的に変化していくものとして捉えることにし、マーケティング・チャネルを取り巻く環境の変化や取扱製品のライフサイクルの段階等に応じたマーケティング・チャネルの動的な変化の問題を取り上げることにする。

## Ⅱ 新製品開発とマーケティング・チャネルの動的な変化

次の章で、マーケティング・チャネルとプロダクトライフサイクルの関係についてみていくことにするが、その前に新製品開発によって市場に投入される新製品がどのようなものであるのかを明確にしたうえで、マーケティング・チャネルとプロダクトライフサイクルの関係について問題にするべきであることを確認しておくことにする。

新製品開発がなされ、それをマーケティング・チャネルを通じて流通させることを問題にするとき、その新製品がどのようなものであるのかが、あまり明確にされていないことがある。つまり、既存の市場には全く存在していなかった新製品なのか、既存の製品に機能面での改良やデザイン等の変更を加えた新製品なのかがあまり明確にされていないのである。

新製品と一口にいても、既存製品の改良やデザイン変更等による新製品もあれば、既存の市場には全く存在しなかった革新的な新製品もある。既存製品の改良やデザイン変更等による新製品であれば、既存のタイプのマーケティング・チャネルにより流通させることが容易である。ただし、既存の市場には存在しなかったような新製品を流通させる場合には、既存のマーケティング・チャネルでは、製品の取り扱いに関する知識の不足や販売時に必要な顧客へのサービス態勢の不備等の点で対応できないことがあり、新規にマーケティング・チャネルを設立する必要に迫られることがあるであろう。

また、新製品が既存の製品の改良やデザイン変更等によるものであったとしても、それが製造業者が従来の低価格帯中心の製品ラインを拡張し高価格帯の製品として市場に導入するものであったときには、製造業者は今まで利用してきた小売店舗の利用に加えて、新製品にふさわしい高級感のある小売店舗の利用をする必要性が生ずるものとみられるのである。逆に新製品が、製造業者が今まで取り扱って来なかった低価格帯の製品である場合には、低価格製品にふさわしい小売販路を見いだして利用する必要がある。また、経営多角化により新規製品分野に参入し、その製造業者にとっては新製品となるものを取り扱うことになった場合には、新規に販路として利用するマーケティング・チャネルを見いだす必要性が生ずることになる。もちろん、新製品によっては、このような価格帯の変更等の場合でも製造業者が利用している既存

のマーケティング・チャネルをそのまま利用することができる場合もある。

このように、新製品がどのようなものなのかによって、新しく販路として利用する流通業者を見いだして新規にマーケティング・チャネルを設立する必要性が出てくる場合と、既存のマーケティング・チャネルをそのまま利用することができる場合とがあるのである。あるいは、既存の流通業者の利用では対応できないので、場合によっては自社直販チャネルを開設するといったように全く新規にチャネルを設立する必要性が出てくるのである。それゆえ、新製品開発がなされた後に、その新製品の販路として利用するマーケティング・チャネルが、どのような場合でも自動的に製造業者が従来から利用してきた既存のマーケティング・チャネルになるという捉え方には無理があるのである。場合によっては、新規のマーケティング・チャネルの設立になると捉えるべきである。

次にみるマーケティング・チャネルとプロダクトライフサイクルとの関係についていえば、プロダクトライフサイクルで問題にされるべきなのは、特に、既存の市場には存在しなかった新製品の導入に関するものなので、基本的には新製品の流通・販売のためのマーケティング・チャネルを新規に設立すると考えるのがよい。ただし、既存の市場には存在しなかった新製品でも、例えばそれが家電製品カテゴリーに分類されるものである場合には、既存の家電製品のマーケティング・チャネルを利用することができることがある。つまり、全く新規のマーケティング・チャネルの設立が必要とされる場合と、既存のマーケティング・チャネルが利用できる場合とがあるのである。

こうした点について、確認したうえでマーケティング・チャネルとプロダクトライフサイクルの関係についてみていくことにする。

### Ⅲ プロダクトライフサイクルとマーケティング・チャネルの変化

製品のライフサイクル、つまりプロダクトライフサイクルは、よく知られているように、製品にも生物と同じように、新製品として開発され市場に導入されてから、成長を遂げて成熟するに至るが、やがては衰退していくという考え方に基づくものである。プロダクトライフサイクルは、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つの段階からなる。

このプロダクトライフサイクルの各段階において、マーケティング・チャネルのあり方やチャネル政策がどのように変化していくのかについての議論を展開している論者としてL.W. Stern, A.I. El-Ansary and J.R. Brown (1989)、B. Rosenbloom (2013)、B. Berman (1996)が挙げられるが、これらの論者が展開している議論を検討しつつ、プロダクトライフサイクルと

マーケティング・チャネルとの関係についてみていくことにする。

(1) Stern, El-Ansary and Brown (1989) の議論の検討

Stern, El-Ansary and Brown (1989) は、プロダクトライフサイクルとマーケティング・チャネル戦略の関係について取り上げ、マーケティング・チャネル戦略は、プロダクトライフサイクルの4段階にわたって変化するとしている<sup>(1)</sup>。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) がマーケティング・チャネル戦略の変化として挙げているのは、①チャネルの特定の段階で利用する中間業者の数（流通の集約度）、②マーケティング組織がマーケティング・フローに参加する程度（垂直統合の程度）、③製造業者が用いる販売促進戦略のタイプ（プッシュ対プル）の3つである<sup>(2)</sup>。

まず、チャネルの各段階で利用する中間業者の数、つまり流通の集約度に関する議論からみていくと、Stern, El-Ansary and Brown (1989) は、流通の集約度はプロダクトライフサイクルの各段階にわたって変化するとしている。まず、導入期では流通は徐々に形成されることから選択的流通になるとしている。次に、成長期では、新市場が製品を採用し始めるので拡張され、集約的流通が採用されることになる。この成長期では、流通業者が製品を取り扱うようにするために少額のディスカウントが提供される。また、成熟期では、集約的流通が主要なチャネル目標とされるという。この成熟期では、流通業者の店舗の棚スペースを確保するために大きな金額のアローワンスを提供するものとしている。さらに、衰退期では、流通の集約度は低下するとしている。つまり、流通業者は収益的でない製品を外すとともに、製造業者は収益的でない流通業者を外すことになるからである<sup>(3)</sup>。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) は、このようにプロダクトライフサイクルの導入段階ではチャネルの集約度は選択的流通になるものの、成長期と成熟期では製品を取り扱う流通業者が増加するので集約的流通になるとしている。そして衰退期には、利用する流通業者の数が減少していくので集約度は低下していくというのである。つまり、新製品の普及とともに、取扱流通業者の数が増加していくので、選択的流通から集約的流通になると捉えているのである。一見するとこうした捉え方は正しいものと思われるが疑問な点がある。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) の捉え方には、新製品の種別を考慮に入れていない点で問題があるのである。新製品が単価が低く購買頻度の高い加工食品のようなものであれば最初は徐々にしか市場に浸透していかないものの、製造業者は幅広く製品を流通させようとして最初から集約的流通政策をとることになるのである。そうではなくて、新製品が家電商品等のように購買頻度があまり高くなく単価が比較的高いもの場合には、製造業者は、市場への導入期に選択的流通政策をとるだけでなく、成長期や成熟期においても選択的流通政策をとるこ

とになるのである。家電製品のような製品については、取扱流通業者の数をあまりに多くしても消費者の購買頻度が高くないので販売効率が低下するだけである。新製品の種別によって、製造業者が採用すべきチャネルの集約度に関するチャネル政策は予めある程度は決定されているのである。

導入期の最初の頃には、どのような新製品も、その普及率が低いので取扱流通業者の数は少ないのである。その後、成長期、成熟期に徐々に取扱流通業者の数が増加していき、ほどほどの流通業者数に落ち着いて選択的流通（家電製品等）になるか、あるいはかなりの数にまで流通業者が増加し集約的流通（加工食品等）になるかのいずれかであると捉える方がよい、製品の需要が減退する衰退期には、取扱流通業者の数が減少し、最終的にはマーケティング・チャネルが分解していくことがある。いずれにせよ、プロダクトライフサイクルの各段階に応じて、製造業者が利用する流通業者の数が増減し、チャネルの集約度が変化することになる。

次に、Stern, El-Ansary and Brown(1989)が展開しているプロダクトライフサイクルとチャネルの垂直統合の程度の関係の議論についてみていくことにする<sup>(4)</sup>。

新製品の導入期であるが、この段階においてはマーケティング機能を垂直的に統合しないとされている。その理由は、マーケティング機能を効率的に遂行するために必要な規模の経済が欠如しているからである。そして成長期については、この段階においては参入企業の増加、総体としての市場需要の増加、市場の急速な拡大等がみられ、マーケティング機能を遂行するさいの規模の経済が現れてくるので垂直統合は魅力的になるという。また、成熟期であるが、この段階において市場に参入する企業は、供給源の確保、製品の流通販路の獲得、販売する製品の販売の仕方に対する統制の確保のため、統合を強いられるかもしれないとしている。さらに、衰退期には、販売高と収益性は慢性的に減少することになる。Stern, El-Ansary and Brown (1989) は特にこのことに触れていないが、衰退期にはマーケティング・チャネルは分解していくことになるものとみられる。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) は、プロダクトライフサイクルの各段階におけるマーケティング・チャネルの統合の程度がどのようになるのかについて、以上のように述べているのであるが、そもそも製造業者が新製品の販売チャネルのためにマーケティング機能を統合することになるのかどうかについて疑問がある。製造業者が、製品の販売高拡大により、いくら規模の経済が得られるようになったとしても、その製品の流通・販売のために例えば卸売機能や物流機能等を統合するようになるのかどうか疑問があるのである。機能統合や垂直統合には多額の費用がかかるので、製品の流通・販売に流通業者や物流業者を利用する方が費用が安くコストパフォーマンスがよくなることがあるのである。自社の製品の流通・販売だけのために機能統合や垂直統合をすると、逆に規模の経済の効果が制限されることになるので、コストパ

パフォーマンスが低下するとみられるのである。

新製品の普及拡大による規模の経済が得られるかどうかということよりは、製造業者が垂直統合や機能統合に迫られるのは、その新製品に対する適切な販路が見つからない場合である。このような場合には、自社所有の販路を設立するという選択肢がある。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) が問題にしている製造業者が用いる販売促進戦略のタイプ（プッシュ対プル）については詳しく述べられていないのであるが、広告（プル型）と販売促進（プッシュ型）に関わる費用の各段階における投入の仕方のことであるものとみられるのであり、以下に、彼らの広告費と販売促進費に関する議論を紹介しておく<sup>(5)</sup>。

Stern, El-Ansary and Brown (1989) は、導入段階では投入する広告費は多くなるが、成長期と成熟期では適度な金額になり、衰退期では広告費は最低限になるとしている。つまり、新製品の認知度を上げるために導入期は多額の広告費を投入するが、成長期と成熟期ではそうした必要性がなくなるので適度な広告費の額になり、衰退期には当然のことながら広告費は削減されるのである。

販売促進費については、導入期にはかなりの金額の投入、成長期には適度な金額の投入、成熟期にはかなりの金額の投入、衰退期には最小限の金額の投入になるとしている。導入期に投入金額が多くなるのは市場獲得の必要性があるからであり、成熟期に投入金額が多くなるのは市場の維持や新規顧客の獲得の必要性があるからである。

以上のような Stern, El-Ansary and Brown (1989) の議論に関していえば、マーケティング・チャンネルの動的な変化を説明するものとし役立つのは、チャンネルの集約度に関する議論である。

## (2) Berman (1996) のチャンネル管理とプロダクトライフサイクルの関連に関する議論の検討

Berman (1996) は、製造業者はプロダクトライフサイクルの各段階において異なったチャンネル戦略が必要になるとしている<sup>(6)</sup>。

まず、新製品の導入段階では、製造業者の戦略は、製品の初期の需要を満たすことなどのために十分な流通ネットワークを構築することであるとしている<sup>(7)</sup>。次に、成長段階では、消費者に製品が受容され売上が増加するので、そうした製品の需要増加に対応できるように利用する流通業者の拡大を図る必要があるとしている<sup>(8)</sup>。つまり、利用する流通業者の数の増加による市場カバリッジの増加に対応するために、いくらかの製造業者は導入段階時に採用していた選択的流通から集約的流通に切り替えるか、あるいは排他的流通から選択的流通に切り替えることにより利用する流通業者の数を増加させることになるというのである<sup>(9)</sup>。

また、成熟段階では、市場カバリッジの再評価、流通業者からの棚スペースの割り当ての増加、PB製品戦略への考慮、新市場セグメントへのアピール等がチャネルの重点であるとしている<sup>(10)</sup>。

さらに、衰退段階では、製造業者はチャネル参加者の数を減少させていくことになる。そして最終的には、製品自体の廃止やチャネルの廃止がなされることになる<sup>(11)</sup>。

Berman（1996）の議論に関していえば、製品の導入期→成長期→成熟期といった各段階において、徐々に利用する流通業者の数を拡大するのであるが、特に成長期には選択的流通あるいは集約的流通になるとしている点で正確な把握がなされていることが評価される。ただし、導入期に製造業者が排他的流通を利用することがあるとみているが、この時期には製造業者が限定された数の流通業者しか利用しないということではないので、排他的流通の利用をするということではなくて単に取扱流通業者の数が少ないという理解でよいと思われる。

### （3）Rosenbloom（2013）の議論の検討

Rosenbloom（2013）のプロダクトライフサイクルとチャネル管理についての議論を検討することにする<sup>(12)</sup>。

Rosenbloom（2013）は、新製品の導入期には、強力な販売促進努力やかなりの広告費と販売促進費の投入が必要であるとしている。新製品に対する消費者の認知度を上げたり、新製品を取り扱ってくれるように流通業者（チャネル参加者）に対して働きかけたりするために、こうした努力や多額の費用の投入は必要なことである。そしてRosenbloom（2013）は、チャネル管理者は、製品に対する十分な市場カバリッジが確保できるようにしなければならないとしている<sup>(13)</sup>。つまり、製品を取り扱ってくれる流通業者の数を十分に確保することや、流通業者に対する十分な数量の製品供給が必要であるというのである。

製品の成長期には、チャネル管理者は重要な2つの挑戦に直面するという<sup>(14)</sup>。第1に、消費者が製品を入手できるようにすることである。つまり、十分な数の流通業者（チャネル参加者）の確保により、消費者が製品を入手できるようにすることは、成長が妨げられないようにするために必要であるとしているのである。第2に、流通業者（チャネル参加者）が取り扱っている競合製品に関する流通業者（チャネル参加者）の行動を注意深く監視することと、チャネルに侵入しようとする潜在的な競争者に注意することである。チャネル参加者としての流通業者は、自社の製品だけを取り扱っているわけではなく、他の製造業者の競合製品を取り扱っていることがある。そうしたところから利用している流通業者（チャネル参加者）が競合製品に対してどのように販売努力を傾注しているのかという点には留意しなければならないのである。そして、自社が利用しているチャネルに侵入しようとする潜在的な競争者に対しても注意する

ことが必要であるというのである。

Rosenbloom (2013) は、成熟期では、2つのチャネル管理に対する戦略的重点があるという。第1に、利用している流通業者（チャネル参加者）にとって、製造業者の製品が望ましいものであり続けていることを確認することである。第2に、チャネル構造にあり得るような変化、特に異なったタイプの流通業者（中間業者）の選択を衰退段階に先だって調査することである。そして、それは新成長段階を創造することにつながるかもしれないとしている<sup>(15)</sup>。つまり、成熟期では、利用している既存の流通業者（チャネル参加者）をつなぎ止めておくために、製造業者の製品が流通業者にとって利益を生み出し続ける魅力的なものであるようにすることや、将来に備えて現在では利用していない異なったタイプの流通業者の選択をするための調査をすることが必要であるというのである。

Rosenbloom (2013) は、衰退期では、チャネル管理者は次の2点に注意を向けるべきであるとしている。第1に、限界的な状況にある販路を、さらなる利潤の損失を回避するために廃止すべきかどうかという点である。第2に、製品を廃止することが、既存のチャネル参加者からの敵対的な反応を引き起こすのかどうかという点である<sup>(16)</sup>。つまり、衰退期では、製造業者はチャネルにおいて利用する流通業者の数を徐々に減少させたり、売り上げの減退している製品の生産縮小や廃止に向けた検討を行うことになる。

Rosenbloom (2013) の議論で注目されるのは、単にプロダクトライフサイクルの各段階において、利用するチャネルの集約度が変化することを明らかにしているだけでなく、成熟期において、新しいタイプの流通業者の選択というチャネル変化に触れていることである。環境変化に対応するために、既存のチャネル構造を新しいチャネル構造へと変革していくことが述べられている点で評価されるのである。

以上、いくらかの論者の議論について検討してきたが、いずれの論者もプロダクトライフサイクルの各段階に応じて、チャネルの集約度が変化するものと捉えているのである。ただし、こうした議論は、主として既存の市場には存在しなかった新製品のマーケティング・チャネルに当てはまるものである。既存の製品の改良やデザイン変更等による新製品の場合には、最初の頃は取扱流通業者の数が多くならない可能性がある。しかしながら、製造業者の製品の供給能力に余裕があり早期にそうした改善・改良レベルの新製品に対する需要が増加する場合には、既存のマーケティング・チャネルをそのまま利用できるもので、例えば、加工食品等の新製品の場合には、いきなり集約的流通になる可能性がある。家電製品等の改善・改良レベルの新製品の場合にも同様に、いきなり選択的流通になる可能性があるのである。



#### Ⅳ マーケティング・チャネル構造やチャネル関係の動的な変化

以上のように、プロダクトライフサイクルに応じて製造業者が利用するチャネルの集約度がある程度決定されることになるのである。このプロダクトライフサイクル以外にもマーケティング・チャネルの構造等の変化に影響を与える要因がある。

例えば、D.J. Bowersox and M.B. Cooper (1992) は、マーケティング・チャネルの動的な変化の問題を取り上げているが、彼らはチャネル変化に影響を与える要因として、大まかにいって情報技術の進展と差別的優位性をめぐる競争があるものと捉えている<sup>(17)</sup>。Bowersox and Cooper (1992) が問題にしているのは特に1980年代から1990年代初頭にかけての情報技術の変化なので、わが国で当時ニューメディアと呼ばれていたものが取り上げられている。1980年代当時はニューメディアの活用による流通の変革や通信販売が話題になった。しかしながら現在ではインターネットの時代であり、1980年代のときより格段に情報技術が進化を遂げ、製造業者のネット直販や電子流通業者によるネット販売等が一般化し、電子商取引が拡大を続けている。そして、小売業における無人店舗やキャッシュレス決済等の実験や実用化に向けた取り組みがなされるなど、小売業における技術革新も進展している。こうしたことは、現実の店舗により小売業を営んできた業者等に対して多大な影響を与えているし、ネット販売チャネルの台頭という大きなチャネル変化を引き起こしている。

差別的優位性をめぐる競争については、製品差別化、製品の販売方法等による差別化により企業間競争が進展するとともに、製品のイノベーションや販売方法のイノベーションが引き起こされることになる。こうしたことがチャネル変化（特にチャネル修正）につながっていくものとBowersox and Cooper (1992) は捉えている<sup>(18)</sup>。彼らは、こうした差別的優位性をめぐる競争から生み出されるチャネル変化を説明するモデルとして、小売業における変化を説明するものとして用いられてきたコア・フリンジモデル、ライフサイクルモデル、危機変化モデルを紹介し、これらのモデルの限界を指摘している<sup>(19)</sup>。Bowersox and Cooper (1992) が問題にしているコア・フリンジモデル、ライフサイクルモデル、危機変化モデルというのは、小売業においてなぜ革新的な小売業態として登場したものが、時間の経過とともに衰退し、次の新しく革新的な小売業態に取って代わられるのかなどといったことを説明するためのものである<sup>(20)</sup>。そうした意味で、製造業者側の、例えば旧製品の廃棄と新製品の追加、廃れた事業分野からの撤退と新規事業分野への参入等の事情によるチャネル変化を説明できるものではない。それゆえ、これらのモデルを取り上げて問題にしても、最初からチャネル変化に関する説明をするには不十分なものなので、部分的にチャネル変化を説明するさいに役立つものとして取り上げる

必要がある。

また、Bowersox and Cooper (1992) は、チャンネル変化の管理をどのようにすべきかの議論を展開している。そのなかで彼らは、チャンネル組織を率先して変革するチェンジエージェントをチャンネル変化の管理を行うものとして捉えている。つまり、何をすべきかのプログラムを立案するとともにそれを提案し、強力なリーダーシップの発揮によってチャンネル変化を実現していく主体としてのチェンジエージェントによる管理を問題にしているのである<sup>(21)</sup>。彼らは、このチェンジエージェントがチャンネル変化を計画し、チャンネル参加者にそれを提案するとともに、説明や交渉等を行なうものとして捉えているのである。

Bowersox and Cooper(1992)の議論で着目されるのは、情報技術の発展や差別的優位性をめぐる競争からチャンネル変化が生じるという論点である。ただし、チェンジエージェント(チャンネルリーダー等)によるチャンネル変化の管理についていえば、Bowersox and Cooper (1992)は元々チャンネル修正を念頭に置いているので、それは既存のチャンネルをベースとした部分的なチャンネル修正に対して適用できるものとなっている。それゆえ、チャンネルの新規設立やチャンネルの廃棄といった、チャンネルの改廃に対して適用できるものではないのである。

Bowersox and Cooper (1992) のチェンジエージェントの議論には次のような問題点があることが指摘される。

第1に、チェンジエージェントのリーダーシップ発揮によるチャンネル修正は容易に達成されるものではないことである。チェンジエージェントになり得るのは強力なパワーを持つチャンネルリーダーであろうが、チャンネルリーダーがチャンネル構造の変革やチャンネル機能の追加・削除等を行うことによりチャンネルのあり方を刷新するさい、他のチャンネル参加者に新しいチャンネル機能や役割の遂行等を求めることや、いくらかのチャンネル参加者の入れ替えなどを行う必要が出てくるであろう。このようなチャンネルの改革を行うとなると、当然のことながら、チャンネルリーダーに対する他のチャンネル参加者からの反発が出てくるであろう。他のチャンネル参加者からの反発や敵対的な行動が見られる場合には、そうした抵抗を押し切ってチャンネル変革を強力に推進していくことが必要になるが、Bowersox and Cooper (1992) の議論には、このような軋轢や抵抗のことが触れられていないのである。マーケティング・チャンネルは、様々な企業からなる組織間関係なので、当然のことながら、それに参加している企業間で利害の対立が生ずることが大いにあり得るのである。チェンジエージェントが、様々なチャンネル参加者を説得するとともにリーダーシップを発揮することにより、チャンネル変革が円滑になされるというわけではないのである。

このBowersox and Cooper (1992) のチェンジエージェントに関する議論については、さらに次のような問題点があることが指摘される。

第2に、その議論はあまりに一般的すぎるのが指摘される。チェンジェージェントになり得るチャンネル参加者は誰であり、チェンジェージェントになるための条件は何なのか、チェンジェージェントがどのような理由や事情からチャンネル修正を行うという意思決定をするに至るのか、チェンジェージェントは具体的にどのような形でのチャンネル修正を行うのか、つまり、チャンネル参加者の役割の変更、チャンネル参加者の追加削除、チャンネル機能の追加削除、チャンネル構造の部分的修正等のなかのいずれを行うのか、といったことについて明確にしていけないのである。このような点について明確にしたうえで、チェンジェージェントに関する議論を展開する方がより分かりやすく説得力があるといえる。チェンジェージェントになり得るチャンネル参加者であるが、それは大規模製造業者のような有力なチャンネル参加者しかないであろう。その大きなパワーを背景にして、チャンネル変革を行うことになるであろうが、場合によっては厳しい判断をするとともに、思い切った行動をとらなければならないこともあるであろう。

第3に、Bowersox and Cooper (1992) が展開しているチェンジェージェントに関する議論は、既存のマーケティング・チャンネルを環境変化に適合するように修正・変化させることに関するものであることが指摘されるのであり、先述のようにそれにより、チャンネルの廃止と新しいタイプのチャンネルの新規設立を説明することはできないということである。つまり、製造業者の特定の製品分野からの撤退によるチャンネルの廃止や、製造業者の革新的な製品の開発や新規事業分野への進出等に伴う新規チャンネル設立の問題を、それによって説明することはできないのである。

そしてこうしたところから、Bowersox and Cooper (1992) の議論の適用範囲には限界があることが指摘される。チャンネルの動的な変化には、①既存のマーケティング・チャンネルの軽微な修正・変化（一部のチャンネル参加者の入れ替え等）、②既存のマーケティング・チャンネルのかなりの変化（チャンネル構造の再設計や大幅なチャンネル参加者の入れ替え）、③既存のマーケティング・チャンネルの廃止と全く新しいマーケティング・チャンネルの設立、といったものがある。Bowersox and Cooper (1992) の議論は、①と②に適用可能なものだけなので限界があるのである。チャンネルの動的な変化には③もあるので、このような革新的なマーケティング・チャンネルの変化についても分析する必要があるであろう。③の場合には、製造業者は、需要がかなり減退した製品のマーケティング・チャンネルにおける流通業者の数を徐々に減少させ、最終的にはマーケティング・チャンネル自体を廃止することになる。あるいは、革新的な新製品の投入や新規事業分野への参入に伴って、新規にマーケティング・チャンネルの構造を設計するとともに、マーケティング・チャンネルにおいて利用するチャンネル参加者の選択を行うことになる。

製造業者は、その取扱製品の流通のために利用している既存のマーケティング・チャンネルを必ずしも永続的に維持するわけではない。利益の見込めない製品分野や事業分野から撤退する

ことがあり、そうしたさいには関連する製品の流通のために利用しているマーケティング・チャンネルを廃止することがあるのである。このような点を含めて、マーケティング・チャンネルの動的な変化を分析すべきである。

## V おわりに

従来のマーケティング・チャンネル研究は、プロダクトライフサイクルの成熟期という安定的な時期におけるチャンネル関係の分析が中心であったとみられる。それで、チャンネル・パートナーシップのような比較的安定している時期におけるチャンネル関係が分析され、そうしたチャンネル関係のあり方が一般的なものであるという考え方が生み出されることになるのである。チャンネル関係というのは、常に安定的な状態にあるわけではなく、チャンネルを取り巻く環境が危機的な経済状況に陥れば、製品の売れ行き不振等によるチャンネルにおける取引関係の解消や現実の店舗の利用の削減とネット販売へのシフト等のような大きく変化する状況下に置かれることになるのである。企業の存続に関わる状況変化のなかでは、チャンネル・パートナーシップの維持などということは必ずしも優先されないのである。

そして、安定的な時期におけるチャンネル関係が分析されるなかで、特に、新製品の導入期や製品の需要の減退がみられる衰退期におけるチャンネル関係の分析はあまりなされてきてはいない。既存の市場には存在していなかった全く新しいタイプの新製品の場合には、新製品の導入期において、新製品の市場への導入が成功すれば、その市場への普及や浸透の進み具合に応じて、取扱流通業者の数が次第に増加していくことになる。製品の成長期にはさらに取扱流通業者の数が増加することになるであろう。成熟期にはチャンネル関係は比較的安定することになり、利用する流通業者の数には大きな変化はみられないものとみられる。製品の衰退期には、利用する流通業者の数は減少し、最終的に市場から撤退すればチャンネルは廃棄され、チャンネル関係は解消されることになる。マーケティング・チャンネルのあり方やそこにおけるチャンネル関係は、このように時間の経過とともに変化していくものなので、特定の時期におけるマーケティング・チャンネルのあり方やチャンネル関係の分析を行うだけでなく、様々な時期や段階にわたってそれらの分析を行うべきである。

また、上述のことから分かるように、製造業者がマーケティング・チャンネルにおいて利用する取扱流通業者の数は、そのときどきの状況によって増減するものと捉えるべきである。例えば、市場に既に存在している製品分野に新規参入するさいには、新しくマーケティング・チャンネルを設立する必要性が出てくる。この場合、利用する取扱流通業者の数がどの程度増加する

かどうかは、その新製品ブランドの市場での認知度の程度や製品の差別化の程度によるであろう。新製品ブランドが市場で認知・受容され、それに対する需要が増加すれば、利用する流通業者の数を増加させることにより選択的流通政策かあるいは集約的流通政策をとることになるであろう。場合によっては、ネット販売の増加と利用する現実の店舗による流通業者の削減のようなことも行わなければならないことがあるであろう。このように、製造業者が販路として利用する流通業者の数、言い換えればチャネルの集約度は恒常的なものではなく、状況によって変化するものなのである。

さらに、そのときどきにおける製造業者の流通業者に対する働きかけの仕方も、時期や状況によって、①流通業者の獲得のための働きかけ、②流通業者の自社チャネルへのつなぎ止め、③自社製品の売上高拡大のための流通業者への動機付け、④パフォーマンスの低下した流通業者との関係解消、⑤チャネルの構造や機能の変革への協力を得るための説得、⑥チャネルの廃棄に伴う流通業者との全面的な関係解消、といった具合に異なったものになるのである。

マーケティング・チャネルやそこにおけるチャネル関係を分析するさい、先に述べたように、製品の成熟期という市場が比較的安定している時期を念頭に置いていることが多いものとみられるのであるが、このような市場の安定期を中心に考察していると、チャネルリーダーが、チャネル目標達成のために他のチャネル参加者からの協調的な努力をどのようにして確保するのか、といったことばかりに目が向いてしまう。あるいは、マーケティング・チャネルにおいてチャネル参加者間に協調的な関係ばかりがあると捉えてしまう。しかしながら、チャネルが危機的な状況にあるとき、環境変化によりチャネルの構造や機能の変革に迫られているとき、チャネルを縮小・廃止しなければならないとき、といったさいには、チャネルリーダーと他のチャネル参加者との間には、不信感や敵対的な感情が蔓延するかもしれないのである。そうしたなかにあったとしても、チャネルリーダーは自社の存続のため、あるいはその目標達成のため、チャネルの変革やチャネルの縮小・廃止を断行せざるを得ないのである。

マーケティング・チャネルは、いつまでも安定的な状態にあるわけではない。製造業者は、例えば、市場や競争環境の変化等に対応するためのマーケティング・チャネルの整理再編、消費者のネットでの製品の購入増に対応するためのネット直販チャネルの開設、特定の製品分野から撤退することに伴うチャネルの廃止、といったことを行っているのである。マーケティング・チャネルを取り巻く環境は変化を続けている。消費者の価値観、ライフスタイル、購買行動、消費行動は変化する。新製品が登場する一方で、廃れていく製品がある。製品の流通販売の方法は変化するし、流通における技術革新は進展する。新しいタイプの流通業者が登場するとともに、在来タイプの流通業者のなかのいくらかは衰退していく。当然のことながら、これらのマーケティング・チャネルを取り巻く環境変化を受けて、マーケティング・チャネルのあ

り方(チャネル構造、チャネル機能、チャネル関係等)は変化をしていくことになるのである。もちろん、製品の成熟期のように市場が安定し、既存のチャネル構造やチャネル関係がある程度安定的になる時期があるが、それは永続するものではない。特定のチャネル構造やチャネル関係が長く続いたとしてもやがては変化していくことになるのである。

マーケティング・チャネルを動的な変化のなかで捉えることにより、①生成→②成長→③成熟と安定→④縮小・廃止といったそれぞれのサイクルのなかで、チャネル構造、チャネル機能、チャネル関係等がどのように変化していくのかを研究することが必要であろう。実際のマーケティング・チャネルは絶えず変化を続けているので、安定期ばかりに焦点を当てた研究だけでは不十分である。現在では、消費者の購買行動や意識の変化、シェアリングサービスやサブスクリプションの利用拡大、インターネット販売の拡大、大きな経済環境の変化等の様々な変化が生じてきているが、それを受けてマーケティング・チャネルのあり方も変化していかなければならないのである。こうしたことから、マーケティング・チャネルの動的な変化を分析することが必要である。

(注)

(1) Stern, El-Ansary and Brown, p.179.

(2) *Ibid.*, p.179.

(3) *Ibid.*, pp.179-183.

(4) *Ibid.*, pp.182-183.

(5) *Ibid.*, p.180にある表を参照のこと。

(6) Berman (1996), p.339.

(7) *Ibid.*, p.342.

(8) *Ibid.*, p.348.

(9) *Ibid.*, p.348.

(10) *Ibid.*, p.349.

(11) *Ibid.*, pp.354-355.

(12) Rosenbloom (2013), pp.299-304.

(13) *Ibid.*, p.300.

(14) *Ibid.*, p.301.

(15) *Ibid.*, pp.302-303.

(16) *Ibid.*, pp.303-304.

(17) Bowersox and Cooper (1992), pp.390-398, p.407.

- (18) *Ibid.*, pp.397-398.  
(19) *Ibid.*, pp.398-404.  
(20) *Ibid.*, pp.398-404.  
(21) *Ibid.*, pp.404-407. なお、Bowersox and Cooper (1992) は、成功するチェンジェージェントの特徴として、リーダーシップ、教義、計画、資源、内部構造の5つを挙げている (pp.405-407)。

**(参考文献)**

- Berman, B. (1996), *Marketing Channels*, John Wiley & Sons, Inc.  
Bowersox, D.J. and M.B. Cooper (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, Inc.  
Bowersox, D.J., M.B. Cooper, D.M. Lambert and D.A. Taylor (1980), *Management in Marketing Channels*, 2nd ed., McGraw-Hill, Inc.  
Cox, R. and P. Brittain (2004), *Retailing: An Introduction*, 5th ed., Prentice Hall.  
Ferne, J., S. Fernie and C. Moore (2003), *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann.  
Lambert, D.M. (1978), *The Distribution Channels Decision*, National Association Accountants and The Society of Management Accountants of Canada.  
Rosenbloom, B. (1978), *Marketing Channels: A Management View*, 1st ed., The Dryden Press.  
Rosenbloom, B. (1983), *Marketing Channels: A Management View*, 2nd ed., The Dryden Press.  
Rosenbloom, B. (1987), *Marketing Channels: A Management View*, 3rd ed., The Dryden Press.  
Rosenbloom, B. (1991), *Marketing Channels: A Management View*, 4th ed., The Dryden Press.  
Rosenbloom, B. (1999), *Marketing Channels: A Management View*, 6th ed., The Dryden Press.  
Rosenbloom, B. (2004), *Marketing Channels: A Management View*, 7th ed., Thompson.  
Rosenbloom, B. (2013), *Marketing Channels: A Management View*, 8th ed., South-Western.  
Sims, J.T., J.R. Foster and A.G. Woodside (1977), *Marketing Channels: Systems and Strategies*, Harper & Row, Publishers.  
Stern, L.W. and A.I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, 1st ed., Prentice-Hall, Inc.  
Stern, L.W. and A.I. El-Ansary (1982), *Marketing Channels*, 2nd ed., Prentice-Hal, Inc.  
Stern, L.W. and A.I. El-Ansary (1988), *Marketing Channels*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc.  
Stern, L.W., A.I. El-Ansary and J.R. Brown (1989), *Management in Marketing Channels*, Prentice-Hall. (光澤滋朗監訳『チャネル管理の基本原理』晃洋書房、1995年。なお、この翻訳書は全訳ではなく抄訳であり、この論文で行っている原著からの引用の箇所に該当する部分の翻訳はなされていないことを断っておく。つまり、該当部分の翻訳がなされていないので、翻訳書に対応する引用ページ数の表記はそもそもできないということである。)

江尻 弘 (1979)、『流通論』中央経済社。

高橋秀雄 (1995)、『マーケティング・チャネル管理論』税務経理協会。

高橋秀雄 (2006)、『マーケティング・チャネル研究のフロンティア』同文館出版。

高橋秀雄 (2019)、「小売業の研究について」『総合政策論叢』(中京大学)、第10号、1～16ページ。