

マーケティング・チャネル研究に対する問題提起

高橋 秀雄

はじめに

前稿では、マーケティング・チャネル研究(以下チャネル研究と略す)の在り方について論じたが、本稿では、どのようにしてチャネル研究を進めていくべきかの問題提起を行う⁽¹⁾。

チャネル現象というのは非常に複雑なものであり、特定の理論や議論だけでチャネル現象の全てが説明されるようなものではない。チャネル研究を行う際には、まず、チャネルについての総合的な知識を修得し、その知識に基づいたうえで、特定の製品部面に関わるチャネル・タイプに絞って研究を行う必要性がある。短期的な成果を上げることばかりに気をとられて、自分の研究課題に直接関わる知識だけをピックアップして研究することはできる限り避けた方がよい。じっくりと腰を落ち着けて、広範な知識を身につけてから、特定の課題を設定し、特定の製品分野に関わる、特定のチャネル・タイプを取り上げて研究する必要性がある。また、特定の固定観念等にとらわれて研究することもできるかぎり避け、幅広い視野から研究する方がよい。ここでは、そうしたチャネル研究をする際に留意すべき点は何かを中心に論ずることにより問題提起をする。

チャネル研究の際に留意すべき点

(1) 体系的、総合的にマーケティング・チャネル研究をする必要性

チャネル研究をするとき、できるだけ幅広い知識を身につけるようにし、特定のチャネル研究領域に片寄った研究をしない方がよい。チャネル研究の本場であるアメリカでは、チャネルに関する知識が体系的、総合的に身につく文献が存在する。

アメリカで出版されているマーケティング・チャネルの標準的な文献をみても、例えば Rosebloom (2013) の著書は、次の5部構成となっている⁽²⁾。

第1部のマーケティング・チャネル・システムでは、チャネル概念、チャネル参加者、チャネル環境、チャネル行動過程、といったチャネル分析をする際に必要な基本的な事柄が論じられている。

第2部のマーケティング・チャネルの開発では、チャネル戦略、チャネル設計、チャネル参加者の選択、といったように、特定の製造業者等が、その製品の流通・販売のためのチャネルをどのようにして設立するのかが論じられている。

第3部のマーケティング・チャネル管理では、チャネル参加者に対する動機付け、チャネルにおける製品問題、チャネルにおける価格問題、チャネルを通ずる販売促進、チャネル管理とロジスティクス、チャネル参加者の評価、といったチャネル・リーダーによる他

のチャンネル参加者に対する統制・管理、チャンネルにおけるマーケティング・ミックス戦略の展開が論じられている。

第4部のチャンネルの追加的な展望では、電子マーケティング・チャンネル、フランチャイズ・チャンネル、サービス財のチャンネル、国際マーケティング・チャンネル、といった有形財を対象とする国内のチャンネル（現実の営業所や現実の店舗等による）を前提とした議論だけでは説明できないチャンネルについて論じている。

第5部では、ケースが紹介されている。

このRosenbloom (2013)の著書はかなり分厚いものなので、体系的、総合的にチャンネルについて学ぶのに十分なものとなっている。残念ながら我が国では、Rosenbloom (2013)の著書のように体系的、総合的なチャンネル文献はあまりはない。しかしながら、より正確なチャンネル認識に基づくチャンネル研究がなされるようにするために、コンパクトな分量であったとしても体系的、総合的に最低限必要な知識を身につけることができるような文献がある程度存在していることが望ましい。こうした状況下で、より正確なチャンネル認識に基づくチャンネル研究をするためには、研究者としては先入観を持つことなく、チャンネル論、流通論、物的流通論等に関する様々な文献を読みあさる必要があるであろう。

(2) 物的流通活動を踏まえて研究する必要性

以上のように、体系的、総合的にマーケティング・チャンネル研究をする必要性があるのであるが、特にチャンネル研究においては、売買や取引に関する商的流通チャンネルのことばかりが取り上げられて研究される傾向があり、チャンネルにおける物的流通活動に関する理論等が十分に踏まえられて研究されているとはいえない。もちろん誰でも物的流通という用語は知っているし、それが何を意味するのかも知っている。ただし、その細かな活動や仕組みになると誰もが知っているというわけで

はない。ここでは、チャンネル研究の際に、等閑視されがちな物的流通活動の問題を取り上げて論ずることにする。

大手製造業者と大手流通業者の双方が登場すると、大量生産と大量販売が可能になるので、両者の直結により卸売業者が排除されてしまったり、大手小売業者が、大手製造業者から何でもかんでも大量に商品を仕入れて調達コストを低減させると単純に思い込んでしまうことはありがちである。ただし、よく考えてみれば分かることであるが、例えば我が国のスーパーは、国内の消費者のニーズやその購買行動に見合うように、多種多様で細かな品揃えをするのであり、あらゆる商品アイテムを大量に陳列して販売するというはしない。消費者が頻繁に購入する商品アイテムだけでなく、頻繁には購入しない商品アイテムに関しても、それを必要とする消費者のために陳列して販売している。このような消費者が、たまにしか購入しない商品アイテムに関しては、大手小売業者は大量に商品を調達し、その流通センターに在庫・保管しておく必要はない。

さらに、その小ロットで調達する商品アイテムの製造業者は大企業ではなく中小企業であることが多いものとみられるが、中小製造業者がその商品アイテムの製造元である場合、卸売業者の方が中小製造業者に関する情報を多く持っている。この場合、卸売業者は、あるまとまったロットで特定の商品アイテムを仕入れて在庫・保管し、それを引き合いのあった様々な小売業者に小分けして販売できるので、その商品アイテムの大きな数量での在庫をもつ必要がない大手小売業者にとっては、卸売業者を通じて随時必要なときに、その商品アイテムを仕入れた方が物流費等の節約の点で有利である。要するに、大手小売業者は、全ての商品アイテムを大量に調達するわけではないし、全ての商品アイテムを製造業者から直接仕入れることが有利であるとは限らないのである。

大手小売業者が大手製造業者から大量に商品を直接調達するとき、場合によっては、製造業者から商品を引き取るために必要な自社専用の貨物自動車を用意する必要性が生じてくることがある。また、大量に商品在庫を貯蔵・保管するための在庫スペースを自社流通センター内に確保しておく必要がある。その際の輸送費は大手小売業者の自己負担になるし、自社流通センター内にある大量の在庫品の維持・管理費用が掛かってくることになる。また、在庫品の売れ残りや品質劣化等の販売リスクを負うことにもなる。こうした物流費や危険負担を上回る調達コストの低減が大量仕入れにより可能であればよいが、そのような場合ばかりではないであろう。大手小売業者が、何でもかんでも大手製造業者から直接商品を大量に仕入れることは有利ではないのである。例えば、商品回転率が高くて売れ行きの良い商品を大量に調達することは有利であろうが、そうでない種類の商品を大量に調達しても物流費が掛かるだけで必ずしも有利ではない。むしろ、卸売業者が遂行する在庫・保管機能や輸送・配送機能を利用することにより、卸売業者から様々な商品を随時必要なだけ調達し、すぐに大手小売業者の自社流通センターで小分けするとともに様々な商品による品揃え形成をしてから各店舗に配送する、といった通過型物流をした方が有利なことがある。要するに、大手小売業者は何でもかんでも大手製造業者から直接大量に商品を調達する必要性はないのであり、大手製造業者と大手小売業者とは、商品の供給・調達面で全面的に直結するわけではないのである。

以上のように、大手製造業者と大手小売業者とは、商品の供給・調達面で全面的に直結するわけではないし、全面的に直結すること自体が、負担すべき物流費等の点で大手小売業者にとって必ずしも有利であるわけではない。大手製造業者と大手小売業者とが、商品の供給・調達面で直結することが有利なのは一部の商品アイテムに限られるものとみてよ

い。このような事情があるのに、どうして大手製造業者と大手小売業者とが、商品の供給・調達面で全面的に直結するものと勘違いすることがあるのであろうか。それは、我が国では、チャネル研究の際に、徹底的に物的流通活動に関する知識（理論的な知識だけでなく物流施設や物流技術に関する知識も含む）を身につけたうえで研究することがあまりなされていないことにあるものとみられる。さらにいえば、チャネル研究との関連で物的流通に関わる情報システムやサプライチェーンを問題にするときにも、その基盤となる情報システムに関する十分な理論的知識、技術的知識に基づいて研究がなされているのかどうか疑問なところがある。要するに、チャネル研究が、十分な物的流通活動に関する知識やそれに関連する技術的知識に基づかないままになされることによるものとみられるのである。より正確なチャネル分析をするために、物的流通活動とそれに関連する物的流通機能等に関する十分な知識をもっておくことは必要である。

チャネル研究をするに際しては、物的流通チャネルや物的流通活動に関する研究しておく必要がある。売買・取引を中心とする商的流通チャネルの在り方は、物的流通チャネルの在り方とは全く無縁ではなく、それにある程度規定されることになるので、物的流通チャネルについての研究は必要である。

(3) 分析対象のチャネルのタイプや取扱製品の特性を考慮する必要性

チャネル研究を行う際、研究対象とする特定のタイプのチャネルを通じて流通・販売される製品の特性は何かを明確に把握するとともに、その製品特性による制約を考慮に入れておく必要がある⁽³⁾。その制約を考慮に入れてたうえて、チャネル構造や製造業者のチャネル政策等がどのようなものであるのかを分析する必要がある。こうしたことは、当然なされているべきものと思われるかもしれないが、実は

必ずしもそうではない。

例えば、加工食品のチャンネルを研究対象とする場合を想定して、この点について説明しよう。加工食品の製品特性は、最寄品なので、低価格品が多く、消費者の購買頻度は高く、製品の販売時点における消費者への付帯的なサービスの提供はあまり必要とされないというものである。このような製品特性をもつ加工食品を取り扱う大手食品メーカーがとるべきチャンネル政策は、当然のことながら開放的チャンネル政策ということになる。つまり大手食品メーカーは、広範に散らばっている消費者が容易に加工食品を頻繁に入手することができるように、可能な限り小売販路の数を多く確保するように努めることになる。このように、大手食品メーカーが利用する小売販路数は、限定されることなく非常に多数に上るので、その小売販路全体を統制・管理することは単にチャンネルの維持・管理費用等の点で困難であるだけでなく、あまり意味のあることではない。大手食品メーカーがその製品を販路を選ばずにできる限り広範に流通・販売したいというのであれば、特定の小売業者だけに働きかけて関係を強化するとともに、その小売業者に専ら自社製品を取り扱わせるなどということを行う必要性はそもそもないのである。もし小売販路数を限定すれば、市場を十分カバーできず、製品の販売機会の多くを失ってしまうことになる。

加工食品を取り扱う小売業者の側をみると、加工食品のカテゴリーだけでも広範な品揃えをしなければ消費者の多様なニーズに応えることはできないので、数多くの食品メーカーの製品を仕入れて多様な品揃え形成をする。つまり、特定の大手食品メーカーだけに依存しているわけではないので、特定の大手食品メーカーとの関係を強化する必然性はないのである。大手小売業者が大手食品メーカーと共同で商品を開発して取り扱うことがあるが、同時にその大手小売業者はその店舗の独自性を打ち出すために、その共同開発品と同

じ製品カテゴリーのPB商品を開発して販売することもあるし、共同商品開発等の特定のコラボレーション関係はなかったとしても、他の食品メーカーの製品も店舗の同じ製品カテゴリーの棚に陳列して販売する。

結論的にいえば、このような事情から、食品の小売販路には一般的に流通系列化はみられないのである。ただし、一部の食品メーカーによる直営小売販路の展開等の例外はある。また、加工食品のチャンネルの卸売段階についてみると、流通系列化されているのは、一部の大手食品メーカーが特約店として利用している卸売業者だけである。加工食品を取り扱う卸売業者の全てが流通系列化されているわけではないのである。例えば、販売力のあまりない中小食品メーカーから卸売業者が製品を仕入れて、様々な小売業者にそれを流通・販売している場合があるが、そうしたチャンネルにおいては流通系列化などというものはみられないのである。

加工食品のチャンネルについて研究する際には、そこにおいては流通系列化は限定的にしきれず、そのほとんどが基本的には特定のチャンネル・リーダー（チャンネル・キャプテン）が存在しない伝統的チャンネルであるということ念頭に置いておく必要がある。加工食品部面における流通系列化について取り上げるのであれば、一部の加工食品のチャンネルにみられるメーカー直営販路や、特定のメーカーとその特約店としての卸売業者との関係を分析すればよい。大手食品メーカーが特約店としての卸売業者を流通系列化したチャンネルにおいては、大手食品メーカーが統制・管理できるのは卸売段階までであり、流通系列化されていない小売業者は統制・管理の対象とはならない。この場合、大手食品メーカーと大手小売業者との間で取引条件等を巡る交渉や駆け引きがなされ、それぞれが有するパワー源泉をベースとして、相互に自社にとって有利な条件を獲得しようとする対立的な行動がみられたとしても、それは流通系列化さ

れたチャネルにおけるコンフリクトではない。あくまでもそれは、大手食品メーカーと大手小売業者のどちらも高い自律性を保持している伝統的チャネルにおけるコンフリクトなのである。

さらに、特定の大手食品メーカーが小売業者に対して影響力を行使できるとしても、それは数多くの種類、品目やブランドがある加工食品のなかのごく一部である自社製品に関してだけにしか過ぎないのである。さらにいえば、大手食品メーカーがその影響力を行使可能なのは、消費者が指名買いするほどブランドロイヤルティが高い有力な自社ブランド製品に限られることになるであろう。大手小売業者の側は、特に消費者のブランドロイヤルティが高くない食品メーカーの製品については、代替となる他社の同等製品や自社のPB商品等に置き換えることができる。消費者がより低価格志向になり、大手小売業者の低価格PB商品をより選好するようになれば、大手食品メーカーの大手小売業者に対する影響力は弱まっていくものとみられる。

加工食品のチャネルにおいては、数多くの食品メーカーが製造した数多くの品目の製品が流通しており、数多くの流通業者がそれらの流通・販売を担っているのである。こうした加工食品のチャネルにおいては、特定の大手食品メーカーと大手小売業者間での交渉・駆け引きや提携・協力等が、加工食品の流通・販売に関わるチャネル全般に影響を与えると考えるのは行き過ぎである。ましてや、自動車のチャネルや制度品としての化粧品等のチャネルという流通系列化されているチャネル等に対しても影響を与えると考えるのも行き過ぎである。加工食品のチャネルの仕組みやそこにおける企業間の関係は、自動車のチャネルや制度品としての化粧品のチャネルにおいてみられるものとは基本的に異なるのである。

(4) 特定のチャネル・タイプに関する研究成果には一般的妥当性はない

チャネル関係は、流通・販売される製品の種類に対応したチャネル・タイプ別（言い換えれば業種別のチャネル）により異なるので、チャネル全般に妥当するチャネル関係などというものは存在しない。それゆえ、特定のタイプのチャネルにおいてしかみられないチャネル関係が、事情の異なる他のタイプのチャネルにも妥当すると考えるのは正しくない。特定のタイプのチャネルにおいてみられるチャネル関係は、それがどのようなものであろうと、他のタイプのチャネルにそのまま妥当するというわけではないのである。

チャネルを通じて流通する製品の種類（自動車、家電製品、化粧品、加工食品、飲料・酒類、日用品、医薬品等）によって、チャネル関係の状況はそれぞれ異なる。それは、製品の種類によって、チャネル構造や製品の流通・販売の仕組み等が異なるからである。例えば、飲料の小売販路をみると、大手スーパー、大手ドラッグストア、コンビニエンスストアチェーン等の大規模小売業者だけでなく、中小のスーパーや個人経営の小売店、飲食店、自動販売機等、といったように実に様々である。これに対して、自動車（新車）の小売販路は、例えば自動車メーカーの系列販売店としてのディーラーである。そして、自動車（新車）の流通・販売に際しては接客対応サービスやアフターサービスが必要とされるが、飲料の流通・販売の際には、そうした付帯的なサービスの提供はあまり必要ない。自動車の流通・販売においては、自動車メーカーとディーラーとの間でフランチャイズ契約が締結されているが、一般的に飲料の小売段階における流通・販売においてはそうしたフランチャイズ契約関係（ここで問題にしているのは飲料水メーカーとボトラーとのフランチャイズ契約ではない）はみられない。

このように流通・販売する製品の種類の別によって、それぞれのタイプのチャネルにお

ける事情は異なるので、当然のことながらそれぞれのタイプのチャンネルにおけるチャンネル参加者の関係も異なるのである。例えば、特定のチャンネル・リーダーが統制・管理する、非対称的なパワー関係がみられるチャンネル関係、大規模製造業者と大規模小売業者とがパートナーとして協調し合うチャンネル関係、どのチャンネル参加者もチャンネルを統制・管理していないものの、製品の流通・販売において協調し合うチャンネル関係等、といった具合に様々なチャンネル関係があるのである。

ある具体的なチャンネル関係について研究し分析する際、特定の種類の製品を取り扱う特定の業種のチャンネルを必ず前提としているはずである。例えば加工食品や日用品のチャンネルといった、特定のタイプのチャンネルを念頭に置いたうえで分析しているはずなのである。チャンネルのタイプの別により、それぞれにおいてみられるチャンネル関係は異なるのである。

例えば、ある特定のタイプのチャンネルにおけるチャンネル参加者間の関係の分析から、チャンネル・リーダーが存在し、チャンネル参加者間に非対称的なパワー関係がみられるという分析結果が得られた場合や、他のタイプのチャンネル研究で、チャンネル・リーダーは存在せず、チャンネル参加者間でその場限りの取引がなされるだけのことが多い、といった分析結果が得られた場合に、それぞれの分析結果を他のタイプのチャンネルの分析にも適用しようとするのはあまりに無謀なことである。もし他のタイプのチャンネルにも拡大して適用しようとするのであれば、どうしてそのようなことが可能なかを説明する必要がある。

チャンネル研究において、どのタイプのチャンネルにも通ずる一般的な理論というのは、例えば、一般的な妥当性のあるチャンネルの構造や仕組み、チャンネル機能、チャンネル・パワー資源に関する理論等ぐらいのものである。それ以外は、個々のタイプのチャンネルに特有な事情によるものであり一般的な妥当性はないので、特定のタイプのチャンネル研究から得ら

れた成果を他のタイプのチャンネルに適用することはできないのである。

(5) チャンネル・リーダー概念規定の明確化の必要性

伝統的チャンネルにおいては、チャンネル・リーダー（チャンネル・キャプテン）などというものは、本来存在しないのであるが、より大きなパワーを保有し他者に対して影響力を行使できるいずれかの有力な企業が伝統的チャンネルのなかに見受けられた場合に、その企業をチャンネル・リーダーと同じものとみなすことがある。例えば日本経済新聞編（1978）では、チャンネルのなかで主導権、具体的にいえば価格決定権を握っているものがチャンネル・キャプテン（言い換えればチャンネル・リーダー）であるとしている⁽⁴⁾。このように、製品の価格決定権を握っているのが製造業者であるのか、小売業者であるのか、といった基準のみによりチャンネル・リーダーを確定することには問題がある。それは製造業者と小売業者間での単なる価格交渉の問題でしかないからである。チャンネル・リーダーは、本来的には公式的なチャンネル関係から生み出されるものであり、チャンネル・リーダーは単に価格政策だけでなく、製品政策、販売促進政策等の幅広い領域にわたって影響力を行使するのである。

これまでのチャンネル研究において、チャンネル・リーダー（チャンネル・キャプテン）という用語は、厳密に規定されたうえで用いられてきたとはいえない。チャンネル・リーダーというものは本来、企業間で公式のチャンネル関係が形成されており、特定のチャンネル参加者を他のチャンネル参加者がチャンネル・リーダーであるとみなしているというチャンネル関係が確立しているところだけで存在するものである。

例えば、伝統的チャンネルにおいては、垂直マーケティング・システムのなかの契約システムにみられるような、フランチャイズ契約等による契約関係という公式的な関係を維持

する仕組みが欠如しているのが、公式のチャンネル・リーダーは存在しないのである。つまり、伝統的チャンネルにおいては、チャンネル参加者の誰もが公式のチャンネル・リーダーとして認めるような特定のチャンネル参加者はみられないのである。

チャンネル・リーダー（チャンネル・キャプテン）という用語は、これまで厳密に規定されないままで使用されてきたので、流通系列化されたチャンネルのように公式的なチャンネル・リーダーが存在しない伝統的チャンネルにおいても、そのような公式的なチャンネル・リーダーがあたかも存在するかのような議論が展開されてきたものとみられる。こうした議論は、伝統的チャンネルにおける、いずれかのチャンネル参加者によるパワー行使が、流通系列化されたチャンネルにおけるチャンネル・リーダーのパワー行使と同様のかたちで発現する、といった誤った認識に導いてしまうことになる。伝統的なチャンネル関係には、公式的なチャンネル関係も公式的なパワー関係もない。そうしたそもそも公式的なチャンネル関係や公式的なパワー関係もない伝統的チャンネルにおいて生じたことを、流通系列化されたチャンネルにも適用しようとするのは全く適切でない。チャンネル・リーダーという用語を使用するさい、その概念を厳密に確定するとともに、どのようなチャンネル関係においてそれは存在するものなのかを明確に規定しておく必要がある。

(6) 戦略提携論を再検証する必要性

a. パワーゲームについて

戦略提携論が我が国で話題になったとき、自社にとっての有利な条件を引き出すために相互にパワーを行使し合うというパワーゲームから、協調や信頼に基づく信頼ゲームへと転換したということが主張された⁽⁵⁾。こうしたことを論拠に、チャンネル・パワーによる統制・管理は、その有効性が減退するとともに、チャンネル関係において戦略提携等に見られるような協調やパートナーシップがより支配的

になってくると主張されたのである。しかしながらよく考えてみると、当時我が国において、大手製造業者と大手小売業者間でパワーを相互に行使し合うというようなパワーゲームが展開されたのかどうか疑問が生じてくる。1990年代末というのは、バブル崩壊後の消費不況のなかで、消費者の低価格志向が強まり、ディスカウンターとしての小売業者が成長を遂げたときである。こうしたなかで、いくらかの種類の商品部面においてはあがあるが、大手小売業者の巨大な購買力による交渉力増大を背景として、大手製造業者から大手小売業者へのパワーシフトが決定的になっていった。当然のことながら、このような時代背景のなかでは、大手小売業者による大手製造業者やその他の製造業者に対するパワー行使はみられたとしても、大手製造業者の側は大手小売業者に対してパワーを行使することにより自社にとって有利な条件を引き出すなどということはできなかったはずである。ということは大手小売業者の一方的なパワー行使がみられただけということになる。果たしてこのようなことは、パワーゲームといえるものなのであろうか。こうした一方的なパワー関係がみられた状況から、大手製造業者と大手小売業者との関係が、協調やパートナーシップ関係へと変化したというのであれば、それは大手製造業者が大手小売業者への依存を強めていったということになるのではないであろうか。そうした意味で、パワー行使の有効性が薄れたのではなく、大手小売業者のパワー行使が有効であるから、大手製造業者は妥協することにより、協調やパートナーシップ関係を大手小売業者と取り結んだとみるべきなのである。

公正取引委員会年次報告（独占禁止白書）のなかでときどき指摘されているような大規模小売業者の納入業者に対する優越的地位の濫用はパワーゲームとはいえず、それは大規模小売業者による一方的なパワー行使というべきものである⁽⁶⁾。我が国において、大手製

造業者と大手小売業者がパワーゲームをやめて、協調的な関係やパートナー関係を取り結んだというのであれば、そうした関係が確立したとされる時期以降もなぜ大規模小売業者による優越的地位の濫用がなくならずにいまだにみられるのであろうか⁽⁷⁾。パワーゲームから信頼ゲームへと転換したということであれば、大規模小売業者による優越的地位の濫用はなくなっていなければならないはずである。ということは、本質的には何も変わっていないということになるのではないであろうか。チャンネル研究をする際には、チャンネル参加者間でのパワーゲーム、信頼性の実態等について再検証してみる必要がある。

b. 各チャンネル参加者がもつ行動準則と独立性を考慮する必要性

戦略提携論やパートナーシップ論で、等閑視されていたのはチャンネル参加者間での行動準則の相違の問題や各チャンネル参加者が持つ独立性の問題である。風呂 (1967) が述べているように、製造業者が流通業者を流通系列化することにより統制・管理しようとしても、商人 (流通業者) がもっている商業資本の性格や商業資本の独立性を完全に抹殺することはできないのである⁽⁸⁾。流通業者は本来、製造業者から取り扱いたい商品を仕入れて、それを顧客に再販売することにより利益を上げればよいのであり、別に特定の製造業との固定的で密接な関係をもつ必要はない。風呂 (1967)、風呂 (1968) は、製造業者が流通業者を完全に資本統合しない限り、流通業者の行動準則や独立性を消し去ることはできないので、チャンネル管理には限界があるというのである⁽⁹⁾。

製造業者の方は、自社の製品政策に基づいて製造した製品を、自社のチャンネル目標 (マーケットシェアの維持・拡大、市場のカバー率の拡大、売上高の増加等) が達成されるような仕方で流通業者に流通・販売してもらいたいという考えをもっている。それゆえ、特定

の小売業者が製造業者に対して影響力を行使することにより統制・管理しようとしても、製造業者の行動準則や独立性を完全に消し去ることはできないのである。

風呂 (1967)、風呂 (1968) の指摘は、流通系列化されたチャンネルだけではなく、戦略提携やパートナーシップによるチャンネルにも無論当てはまる。戦略提携やパートナーシップによるチャンネルにおいても、製造業者と流通業者のそれぞれは独自の行動準則や独立性を保持しながら参加しているので、戦略提携やパートナーシップによる大手製造業者と大手小売業者との協調の範囲や程度には限界があるのである。そうした意味で戦略提携やパートナーシップによるチャンネルは、そもそも不安定なものなのである。

c. 戦略提携の形成にはいくつかの条件が必要

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2014) は、チャンネルにおける戦略提携は、食材のトリュフのように意のままに生み出すことはできないし、それは丁度よい条件が整ったときにだけ見受けられるものであるとしている⁽¹⁰⁾。丁度よい条件というのは、企業の戦略、業界、市場の3つに依存するものであり、ほとんどの場合、戦略提携は必要ないという。そして、戦略提携には利益以上の費用が掛かるので非生産的であるとしている⁽¹¹⁾。戦略提携は、一方の側が特別なニーズをもっていること、他方の側にそのニーズに見合う能力があること、双方ともその関係から去る障壁に向き合うこと、といった3つの条件が満たされるのであれば適切であるとしている⁽¹²⁾。

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2014) のいうように、チャンネルにおける戦略提携は、いくらかの必要な条件が整ったときにだけ成立するものであり、戦略提携における関係を維持する費用が掛かるので非生産的なことがあるし、チャンネル参加者

間でどうしても戦略提携によるチャネル関係を形成しなければならないというものではないのである。

d. 戦略提携のベースとなる制度的な仕組みの存在の有無に関する検証の必要性

チャネルにおける戦略提携は、チャネルにおいて広範にみられる現象ではない。例えば、大手製造業者と大手小売業者間での共同の製品開発や、大手製造業者の、その製品を流通・販売する大手小売業者に対する様々な支援の提供等はよくあるが、それぐらいのことではチャネルにおける戦略提携の形成とはいえない。戦略提携というのであれば、対等で長期的な関係であるだけでなく、双方の関与度が高く、もっと包括的な仕組みからなっていないなければならないが、そのような中身を備えていてどこから見ても戦略提携であるといえるチャネル関係が、どれくらい実際に我が国において存在しているのであろうか。例えば、戦略提携関係にある特定の大手製造業者と特定の大手小売業者が継続的に何年にもわたって共同での製品開発をする取り決めをすることや、その大手小売業者が戦略提携関係にある特定の大手製造業者に対して、店舗内の特定の製品カテゴリーの売場の管理を長期にわたって一任すること、といったことがみられれば戦略提携関係といえようが、そのようなことが広範にみられるはずはない。また、大手小売業者が、その巨大な購買力を背景にして、納入業者に対して商品の配送や納入の仕方を、自社が構築している独自の仕組みや体制に合わせるように働きかけ、それに製造業者や卸売業者等の納入業者が合わせるケースは、対等で平等な関係を前提とする戦略提携に該当するものではないので戦略提携に含めてはならない。それはむしろ、非対称的なパワー関係から生じたものと捉えるべきである。

チャネルにおけるパートナーシップについては、次のようなことが指摘される。チャネルにおいては、特定の製品の流通・販売に関

わっており、互いに取引関係にあるチャネル参加者間に、ある程度のパートナーシップ関係や協調関係がみられるのは当たり前のことである。チャネルにおけるパートナーシップを制度的な仕組みであるとして特別に分析・研究するというのであれば、こうした自然発生的なパートナーシップ関係や協調関係を取り上げてもあまり意味がない。また、一時的に特定の製品分野で共同での製品開発をすることによる、一時的なパートナーシップ関係を取り上げてもあまり意味があるものとはいえない。

従来、チャネルにおけるパートナーシップという場合の「パートナーシップ」という用語が何を意味するのか曖昧なままにされてきたのではないかと思われる。それが単なるチャネル参加者間での自然発生的、あるいは一時的な協調関係なのか、チャネル協約等に基づく制度化された協調関係なのか、意味がまいなままで用いられてきたものとみられる。チャネルにおけるパートナーシップ論というのであれば、本来は制度的な仕組みに基づく長期的なパートナーシップ関係が問題にされなければならない。例えば、対等な立場にあるチャネル参加者間で、パートナーシップに関するチャネル協約が締結されているようなチャネル参加者間の関係を分析・研究の対象として取り上げるべきである。ただし、このような対等な立場にあるチャネル参加者間で、パートナーシップによるチャネル協約が締結されているチャネルというものはさほどみられないといってよい。従って、チャネルにおけるパートナーシップ論の研究対象もかなり限定されたものになるのである。

この制度的な仕組みに基づく長期的なパートナーシップ関係というものも、戦略提携と同様に、どうしてもチャネルにおいて形成されなければならないものではなく、条件が整えば必要に応じて形成する、といったものである。また、どのようなタイプのチャネルでもみられるような、チャネル参加者間での自

然発生的な協調関係やパートナー関係と、制度的な仕組みに基づくチャンネル参加者間での長期的なパートナーシップ関係を混同してはならないのである。

いずれにせよ、戦略提携によるチャンネル、パートナーシップ協約に基づくチャンネルについて研究するには、それらのベースとなる制度的な仕組みが存在しているのかどうかをあらかじめ確定しておく必要がある。戦略提携やパートナーシップ協約そのものではないが、それらに近いものがいくつかみられるというだけで、戦略提携やパートナーシップ協約に基づくチャンネルであると断じてはならないのである。実際にどの程度我が国において、真の意味で戦略提携やパートナーシップ協約によるチャンネルであると断定されるものが存在するのかを調べてみるために、流通系列化されたチャンネルにみられるようなフランチャイズ契約、チェーンストア契約等の制度的なものに類するものが、戦略提携やパートナーシップ協約とみなされているもののなかに、どのようなかたちでみられるのかを検証してみる必要がある。ただし、その際、パワーによる統制・管理が有効な、非対称的なパワー関係から生じたチャンネル参加者間の提携関係や協力関係等を、戦略提携やパートナーシップ協約に関するものであると強引にみなして、議論のすり替えをしてはならない。あくまでも、相互の信頼性に基づく、対等・平等で、長期的なチャンネル関係における、包括的で制度的な仕組みに基づく戦略提携やパートナーシップ協約がどの程度存在するのかということではなければならない。こうした検証は、従来我が国においてなされてきているとはいえない。

おわりに

チャンネル研究というのは、マーケティングの数ある研究分野のなかで重要な研究分野の1つである。このチャンネル研究においては近

年、実証研究がなされるようになってきている。実証研究を行う際、本来はチャンネルに関する基礎的な理論研究等をしっかりと踏まえたうえでなされるべきであるが、そうしたことが果たして十分になされているのであろうか。つまり、チャンネル構造とその役割・機能、卸売商業組織、小売商業組織、チャンネル・システム論、チャンネル・パワーやチャンネル・コンフリクト等のチャンネル行動、物的流通チャンネル等の、様々なチャンネル研究の分野に関する十分な知識等に基づいてなされてきているのかどうか疑問なところがあるのである。

チャンネルに関する実証研究というのは、予め設定している仮説を検証するためになされるのであるが、その実証研究の仮説検証に適した理論的枠組みの選択と調査票の設計がなされる可能性がなくもない。実証研究というのは、本来、対象とするチャンネルの事情をよく精査するとともに、関連するチャンネルに関する議論や理論等に関する知識を十分に身につけたうえでなされるべきであるが、そうしたことが十分になされているのかどうか疑問なところがある。偏った見解や理論だけに依存し、研究対象のチャンネルに対する十分な知識等を身につけることなく実施された実証研究から得られた成果は、それがどれだけ興味深いものであったとしても、現実妥当性に乏しいし、チャンネルの実態からかけ離れたものである。チャンネルに関する実証研究をする際には、その現実妥当性を確保するために、研究対象のチャンネルの事情や状況等について精査して把握しておくとともに、そのチャンネルにおいて実際にみられる特徴的な現象は何かを説明できる事柄を発見するようになる必要がある。

チャンネルという多面的な側面をもつ事象を研究するには、チャンネル構造とその役割・機能、卸売商業組織、小売商業組織、チャンネル・システム論、チャンネル・パワーやチャンネル・コンフリクト等のチャンネル行動、物的流通チャンネル、電子流通チャンネル等、といった

ような様々なチャネル研究分野についての理論的な知識をできる限り身につけておく必要がある。より正確で客観性の高いチャネル研究をするために、その方が望ましいのである。

チャネルに関する実態調査や実証研究を行う際には、事前にチャネルに関する様々な理論的な知識を身につけるようにすることに努めるだけでなく、初めから特定の見解や学説だけにとらわれず、分析対象とするチャネルの事情や状況に即した、見解や学説は何かを見いだしてから行う必要がある。特定の見解や学説に基づくチャネル研究に無批判的に飛びついて研究するのではなく、その妥当性等について再検証してみることが必要である。

実態調査や実証研究によるチャネル研究であろうが、何らかのチャネル研究をする際には、しっかりとしたチャネル理論や厳密な概念規定の把握に基づき、研究対象とするチャネルのタイプをきちんと絞り込んだうえで、じっくりと腰を落ち着けて取り組んでいく必要がある。そして、特定のタイプのチャネルや、特定の見解に基づくチャネル研究が、一般的な妥当性をもつものであるというような考え方はしない方がよい。特定のタイプのチャネル研究から得られた成果であったとしても、チャネル研究に対する貢献がいくばかりなりともできればよいという謙虚な態度をもつことが大切である。また、チャネルを取り巻く環境は随時変化していくのであるから、チャネル研究者としては新しいチャネル研究の分野に挑戦していくことが必要であろう。

注 _____

- (1) 高橋 (2012) を参照のこと。
- (2) Rosenbloom (2013) を参照のこと。
- (3) 製品特性とチャネルとの関係については、Sims, Foster and Woodside (1977), pp. 227-249 を参照のこと。
- (4) 日本経済新聞編 (1978)、8 ページを参照のこと。

- (5) この点については、佐藤 (1993)、No. 287、20 ページと渡辺 (1997)、31 ~ 48 ページ、102 ~ 103 ページを参照のこと。
- (6) 渡辺 (1997) は、大手小売業者による優越的な地位の濫用をパワーゲームの行動と呼んでいるが、それは大手小売業者による一方的なパワー行使にしかすぎない。パワーゲームというのであれば、大手製造業者と大手小売業者の双方によるパワー行使である必要がある。渡辺 (1997)、105 ページを参照のこと。
- (7) この点については、公正取引委員会編 (2010)、188 ページ、公正取引委員会編 (2011)、177 ~ 178 ページ、公正取引委員会編 (2012)、212 ページをそれぞれ参照のこと。
- (8) 風呂 (1967)、178 ~ 179 ページ、189 ~ 190 ページ。
- (9) 同上。風呂 (1968)、145 ~ 146 ページ。
- (10) Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2014), p. 285.
- (11) Ibid.
- (12) Ibid.

参考文献

- 荒川祐吉 (1988)、『流通研究の潮流』千倉書房。
- 石原武政・石井淳蔵編 (1996)、『製販同盟 — 変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 江尻 弘 (1979)、『流通論』中央経済社。
- 河西健次・津久井英喜編著 (2003)、『図解よくわかるこれからの物流』同文館出版。
- 公正取引委員会編 (2003)、『平成 15 年度版 公正取引委員会年次報告 (独占禁止白書)』(財)公正取引協会。
- 公正取引委員会編 (2010)、『平成 22 年度版 公正取引委員会年次報告 (独占禁止白書)』(財)公正取引協会。
- 公正取引委員会編 (2011)、『平成 23 年度版 公正取引委員会年次報告 (独占禁止白書)』(財)公正取引協会。
- 公正取引委員会編 (2012)、『平成 24 年度版 公正取引委員会年次報告 (独占禁止白書)』(財)公正取引協会。

- 佐藤 肇 (1974)、『日本の流通機構』有斐閣。
- 佐藤善信 (1993)、「有名メーカーとパワー・リテ
イラーの戦略同盟 — P&G とウォルマートの
動向を中心に — (1)(2)(3)」『流通情報』 No.
287、20～27 ページ、No. 288、18～23 ページ、
No. 289、10～16 ページ。
- 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 (2012)、「マーケティング・チャネル研
究の在り方について」『中京企業研究』第 34
号、1～14 ページ。
- 田島義博 (1965)、『流通機構の話』日本経済新聞
社。
- 中田信哉、(2012) 『ロジスティクス入門 第 2
版』日本経済新聞社。
- 中田信哉・長峰太郎 (1999)、『物流戦略の実際
新版』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社編 (1978)、『小売 VS メーカー』
日本経済新聞社。
- 林 周二 (1982)、『流通』日本経済新聞社。
- 風呂 勉 (1967)「マーケティングと商業」、『商業
概論』有斐閣、163～190 ページ。
- 風呂 勉 (1968)、『マーケティング・チャネル行
動論』千倉書房。
- 渡辺達朗 (1997)、『流通チャネル関係の動態分析』
千倉書房。
- Boon, L. E. and J. C. Johnson (eds.) (1977),
Marketing Channels. 2nd ed., Petroleum
Publishing Co.
- Bowersox, D. J., M. B. Cooper, D. M. Lambert
and D. A. Taylor (1980), Management in
Marketing Channels, McGraw-Hill.
- Coughlan, A., E. Anderson, L. W. Stern and A.
I. El-Ansary (2014), Marketing Channels,
7th revised ed., Pearson Education Limited.
(なお、この書籍は 2013 年に入手したが、そ
の出版年は 2014 年と記載されているのでその
ように表記した。)
- 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.