

# マーケティング・チャネルの変容

— “ビジネスシステム” の視角からの接近 —

太 田 一 樹 \*

Changes in Marketing Channels:  
An Empirical Approach From “Business System” Viewpoint

Kazuki OHTA

## 要 旨

わが国流通の構造特性や取引慣行についての研究、およびマーケティングチャネルに関する研究には優れた多くの業績が蓄積されている。しかし最近の流通環境変化に伴うチャネルの変容要因の解明及び再構築に関する研究は、今だ多くの課題が残されている。そこで本稿では、この現代的問題に対して実践的なインプリケーションの導出を主眼に、“ビジネスシステム(論)”の視点から主にケースを中心に分析を試みたものである。その結果から、いくつかの理論的・実践的課題が示唆された。主要なものとしては以下の通りである。第一に系列小売店の「やる気」の醸成とそれに関連した社会的インセンティブの重要性である。第二に、チャネルの変容は、外部環境変化のみに規定されずチャネル自らが社会的依存関係の中で変容している可能性のあることである。これらの結果は、理論的にも実践的にも従来のチャネル研究に対して新しい視点の存在を示唆するものである。

## I はじめに

本稿ではわが国のマーケティングチャネルの変容について論考する。わが国の流通を概観すると、構造的には小売業の零細・過多、生業性、卸売段階の多段階性や流通系列化などが、また取引の制度・慣行では、建て値制、リベート制、特約店制度、返品制などが特徴として多くの研究者から指摘されている<sup>1)</sup>。しかし他方、最近の円高やバブル崩壊等の影響で流通構造や取引構造に変化の兆しがみられるという主張も多くなっている。その議論の特徴としては、消費者の低価格化志向、低価格を訴求するカテゴリーキラーやディスカウントストアの台頭、そして長年の慣行であった特約店制度の見直し、取引先の集約化、大手製造企業と大手量販店との「製販同盟」の構築等が、その変化要因として指摘される<sup>2)</sup>。一方、これらの研究と呼応するようにチャネル論の研究者達においても、新たな概念の取り組みが始められている<sup>3)</sup>。ここ

で研究の集計水準に着目すると、概念的には経済体制、国民経済、産業のレベルに分類され、これら大半の研究はこれらに該当する。研究の理論的志向性の観点から、これら集計水準の研究は評価されるものである。しかし、これらの研究においてもパラダイムの共約不可能性 (Kuhn (1962)) や理論負荷性 (Hanson (1969)) が存在していることも否定し難い事実であろう。

そこで本稿では、流通構造やチャネルを対象に多くの研究者達が取り組んできた方法論とは異なったアプローチでこれらの問題に取り組み、そこから仮説的な問題提起を試みたいと考えている。とりわけ、実践的なインプリケーションの導出を念頭に置きながら、チャネルの変容と再構築の論理の探究を中心課題とし、方法論としては「ビジネスシステム (論)」<sup>1)</sup>の視点から主にケース分析<sup>2)</sup>を行うことが中心となる。

以下、本稿の構成について示しておく。第一点目にマーケティングチャネルに関する研究のレビューを行う。そこでの焦点はチャネル論研究の系譜を論議することよりも、本稿の主題であるチャネルの変容を論考する上で理論的な手助けとなる研究を紹介することにある。第二点目は、研究者においては抽象的・概念的に、実務家・評論家等においては個別事例的に議論されることの多いマーケティングチャネルの変容問題について、その実態について定量的な視点も加えて接近してみる。そこでは、研究蓄積の少ない我が国唯一のマクロデータである『商業実態基本調査報告書』を用いた時系列分析とチャネル競争の基盤変化の要因について論究している。以上の二点が、いわば本題を展開するための準備段階といえる<sup>3)</sup>。本稿では紙幅の制約のため要点のみの紹介に留めている。そして第三点目にチャネルシステム変容の実態と新たな取り組みについてケース分析を試みる。そこではリーダー企業として君臨してきた松下電器を先ず取り上げる。次に、最近わが国でも台頭し始め多くの研究者が注目する「戦略的同盟」や「生販統合システム」の分析を行う。最後にマーケティングチャネルとの比較や再構築に向けたインプリケーションを得るためにも、我が国で最も優れたシステムと評されるセブンイレブンのシステムについて検討しておく。以上の論考から、チャネルの変容と再構築に関する一つの論理と実践的インプリケーションを、さらにはチャネル研究に対して理論的課題を提起してみたい。

## II マーケティングチャネルに関する研究のレビュー

### 1 流通チャネルの2つのタイプ

流通機構においては、商品を生産者から消費者に流通させるために、生産者、卸売商、小売商の流通主体は様々な流通機能を遂行し、社会的な分業を行っている。この製造業者から消費者にいたるまでの取引で結ばれる主体間関係の連鎖は、流通チャネルと呼ばれる。そして、製造業者がマーケティング上の目的をもって統制するとき、それは特にマーケティング・チャネル<sup>4)</sup>と呼ばれる。この流通業者を媒介とする流通チャネルは、製造業者や流通業者によって統制されないタイプと統制されるタイプの2つに分けて考えられる<sup>5)</sup>。第一のタイプは、流通業者は意思決定の自立性を確保して、自らの目標達成のための購買や販売の活動をしており、自己の負担で特定の他者の目的に貢献するような行動はとらない。つまりこの伝統的な流通チャネル (Conventional Marketing Channels) は、価格メカニズムという市場原理優勢の流通システムであり、企業間の関係は個々の交渉毎の1回限りのものであり、長期的取引関係は構築されない。企業の行動も短期的かつ対処療法的である。第二の統制されるタイプでは、上記のような自律的な流通業者を通じて製品が流通するのではなく、他の企業により統制されてい

る流通業者を通じて製品が流通する。その代表が製造業者によって統制されているマーケティング・チャネルであり、垂直的マーケティングシステム（Vertical Marketing System）とも呼ばれる。このシステムは「運営の経済性および市場効果の極大化を達成するためにあらかじめ構築された、専門的に管理され集中的にプログラム化される仕組み」<sup>9)</sup>を形成している。

## 2 垂直的マーケティングシステムと系列システム

### (1) 垂直的マーケティングシステム

垂直的マーケティングシステムは、結合形態の相違によって以下の3タイプに分類される<sup>10)</sup>。

**企業システム (Corporate Vertical Marketing System)**：大規模製造業者が流通業者を合同・合併あるいは内部拡張により流通部門を設けたりして、流通業者・流通部門を自社の単一の所有権の下に置くものである。これには統合の方向により、前方垂直統合、後方垂直統合、混合垂直統合の3タイプに類別することができる。

**契約システム (Administered Vertical Marketing System)**：フランチャイズ契約等に代表されるように契約によって流通業者を自己の系列化におこうとするものである。このシステムには、フランチャイズ・システム、卸売業者主催のボランタリー・チェーン、小売業者主催のコーオペラティブ・チェーンの3つのタイプがある。

**管理システム (Contractual Vertical Marketing System)**：ある意味で、伝統的な流通チャネルと同様にチャネル・メンバーが所有や契約という形で統合されず、自律した意思決定機関として存在する。しかしマーケティング・チャネルの統制をとるため、製造業者がその流通業者に有力なブランド、割引、財務上の援助、譲歩といった誘引を提供し、流通業者から協調した努力を引き出す。そして流通業者を自己の系列下におこうと試みる。

このように流通チャネルには、統制されない「伝統的な流通チャネル」と、統制される「マーケティングチャネル」の大きく2つのタイプがあり、さらに後者は3つのタイプに分類される。

### (2) 系列システム

上述のように、垂直的マーケティングシステムは3つのタイプに分類されるが、マーケティングチャネルという場合、製造業者が主催する垂直的マーケティングシステムのことを指するのが一般的である。そのためチャネル研究の焦点は、製造業者の流通業者に対する管理・統制（協調とコンフリクトの問題）が中心課題となっている。その意味から、マーケティングチャネルの問題は流通系列化という視点からも議論される。ここでは我が国で識別される系列システムの種類とその特徴を簡単にみておこう<sup>11)</sup>。

**M・W型**：M（メーカー）－W（卸売業）－R（小売業）－C（消費者）の4段階の流通経路のうち、MがWを資本や人的手段で垂直統合するもので、「販社型」とも呼ばれる。流通系列化の中では最も流通経路の統制水準が低いタイプ。卸と小売の間は市場取引を原則とするが販社のコントロールも見られる。特徴としては流通在荷<sup>12)</sup>が小さく小売段階まで排他的流通チャネルを形成するのは困難であることがあげられる。代表的業種として、洗剤、カメラ等である。

**M・R型**：メーカーが直接小売店を組織するもので「直販型」とも呼ばれる。卸機能はメーカー完全に内部化され、さらに小売段階もメーカーの営業活動の延長線上にあり流通の各段階にあるブランド内競争は完全に排除されている。これの商品に共通しているのは、製品の販売に必要な情報、サービスの提供が既存チャネルでは困難であると同時に、メーカー単独で十分な流通経路在荷があるため流通過程において他社製品の品揃えを必要としないことである。これには以下の2タイプが識別される。

・チェーンメーカー型……………高級バック、高級アパレル、大衆製菓等。

・垂直統合・専売店型…………自動車、ピアノ、ミシン、ベッドメーカー等。

M-W-R型：3つの流通段階を一つの流通組織として統合しようとするもので、いわゆる生販一貫型。販社型と直販型の中間に位置する形態である。卸段階は販社化により垂直統合を図り、小売段階では「店会組織」、「専売店化」、「派遣店員」、あるいは「リベート制」などによる契約関係や協力関係を介して小売店を中間的な組織（内部組織化に準じた効果）としてまとめており、市場取引の枠を越えて統合が図られている。販社型と比べて流通経路在荷が大きく配荷小売店舗数が少数という特徴がみられる。代表的業種として家電、化粧品等があげられる。

### 3 チャネル統合の論理

伝統的な流通チャネルではなく、なぜマーケティングチャネルの構築が要請されたのか、この点について検討しておこう<sup>13)</sup>。それは、以下の2点に要約できよう。第一は、社会的な合理性が必ずしも一企業の合理性には結びつかないことである。つまり、差別化された価値実現を図っていく上で、伝統的流通チャネルよりも統制されたチャネル（垂直的マーケティングシステム）の方が差別的有利性が確保される点である<sup>14)</sup>。第二は、「神の見えざる手」に統制される伝統的流通チャネルが本当に万能かという点である。つまり、「市場の失敗」あるいは「組織の意思決定能力の限界」などへの対応の問題に帰着する。この点については多くの研究の蓄積がみられる。以下、代表的な見解を整理し3つのパラダイムに分類し要約して示しておこう。

#### (1) 情報プロセッシングパラダイム

Galbraith (1973) は組織の情報処理能力の増進には組織が情報処理の必要性を削減するか、あるいは組織の情報処理能力そのものを向上させるかの2つの方法があることを指摘した。さらに加護野 (1980) は不確実性対処という視点から「コントロールによる不確実性対処」と「情報プロセッシングによる不確実性対処」の2つの不確実性対処のメカニズムを明らかにするが、ここでは前者について説明しよう<sup>15)</sup>。「コントロールによる不確実性対処」とは、不確実要因の範囲を限定するあるいは不確実要因の不確実性の幅を狭めることによって不確実性に対処する方法である。この対処方法の基本は、不確実性発生主体がとりうる状態を限定するという方法である。例えば、組織をとりまく不確実性発生要因は1つではないから、組織は交換関係をもつ要素の範囲を減少させることによって行動代替案の幅と監視の費用を減少させて不確実に対処することなどである。その具体例としては、組織の境界の拡大によって原材料市場あるいは製品流通市場の不確実性を削減する垂直統合や、市場競争の不確実性を削減するための合併、契約、協調、組織の活動領域の限定、そして製品差別化や広告による顧客のグッドウィルの獲得などは外部不確定要因をコントロールすることによって不確実性を削減する行動である。このパラダイムに依拠すると、消費者ニーズの複雑化、技術革新の加速化や競合激化などの環境の不確実性の増大に対処するため、組織の境界の拡大、つまり流通を統合して情報処理の負荷を削減するとともに、垂直的な情報伝達経路を増強し相対的に情報処理能力を高めていくと捉えられる<sup>16)</sup>。

#### (2) 取引費用パラダイム

企業の存在理由を明らかにするために取引費用の概念を提唱したのはコース (Coase, R.H. (1937;1988)) であるが、コースの企業拡張論を継承・発展させたものにウィリアムソン (Williamson, O.E. (1986)) の「取引費用理論」がある。この理論では、「制限された合理性 (bounded rationality)」と「機会主義的行動 (opportunism)」という行動仮設が根底に存在し、これから引き起こされる「市場の失敗 (market failure)」を「取引の困難性

(transactional difficulty) 」あるいは「取引費用」に集束させて市場取引か内部組織の取引かの選択を説明しようとするものである。この理論によると内部組織取引に係る費用（資源の固定化等）が市場取引を下回るときは、内部取引が進むことになる。つまりこのパラダイムでは、内部組織や中間組織の形成を市場支配の観点ではなく費用節約という経済合理性の立場から分析しているところに特徴がみられる。このパラダイムに依拠すると、メーカーの差別化された商品供給に必要とされる流通サービス享受の困難性および商業者の機会主義的性格の程度により、取引費用面から流通チャネルの統合（垂直的統合）が決定されることになる<sup>17)</sup>。

### (3) 中間組織パラダイム

わが国の流通では、準垂直統合とも呼びうるような市場取引と組織内取引の中間に位置する「中間的な取引様式」（中間組織）がとられ、それは「継続的な取引関係」をベースとして支持されている、といわれる<sup>18)</sup>。上述の「取引費用パラダイム」は、取引費用の観点から市場取引か内部組織取引かの二者択一的選択を強調するものである。しかし、取引には「市場と内部組織」という2分法に対して中間領域を形成する形態も存在すると考える。いわゆる「中間組織」の存在である。この中間組織パラダイムに基づいた研究<sup>19)</sup>では、市場と企業の境界領域を情報や取引という鍵概念を用いて分析が進められ、日本の流通システムは内部組織としての垂直統合と市場利用との中間組織として形成され中間組織の特色を発揮してきたと解される。このパラダイムに依拠すると、流通チャネルは取引上の理由や市場の欠落等により垂直統合化する契機は存在するが、逆に統合化がもたらす欠点も存在することになる。その矛盾を解決する過程で、組織は市場と内部組織の長所を兼ね備えた中間組織へと拡張していく。つまり、内部組織化の長所である取引や情報流通の円滑さを確保しながら、内部組織化の短所である「市場リスクの集中」と「特殊化した資源のリスク」<sup>20)</sup>を回避するという市場取引の長所を組み込んだチャネルシステムが構築されることになる。このチャネルシステムは準垂直統合とも呼ばれ、垂直的マーケティングシステムの中の管理システムに該当することになる<sup>21)</sup>。

以上から理解できるように、各パラダイムには異なった固有の視点を主張するものであるが、それぞれにマーケティングチャネル統合の論理が説明される。

## III マーケティングチャネルの変容

本章では、マーケティングチャネルの変容問題について取り扱う。ここでは先ず、我が国のマーケティングチャネルの時系列的推移を系列システムの視点から『商業実態基本調査報告書』を用いて分析する。次にチャネル競争の基盤がどの様な要因で変化しているのかを確認しておく。

### 1 系列システムの変化—『商業実態基本調査報告書』による分析—

『商業実態基本調査報告書』（中小企業庁）は商業実態に関する調査報告書としては『商業統計表』と並んで代表的なものであり、近年ほぼ6年おきに実施されている。この調査の特徴は『商業統計表』が事業所単位（全数調査）であるのに対し企業単位（標本抽出調査）であるが、系列システムの状況など『商業統計表』では把握できない経営実態の詳細な点にまで踏み込んでいっているところにある。結果だけを要約しておこう<sup>22)</sup>（図表-1、2）。第一に小売段階の特徴としては、「家庭用機械器具小売業」（84.7%）や「医薬品・化粧品小売業」（67.6%）が典型例であるが、系列比率の高い業種群はメーカー系列の占める比重の高いことが指摘できる。また、従業員規模別に分析すると、相対的に「1人-4人」層は商品回転率は低いものの営業余利率は高いことがあげられる。この結果から、チャネル問題についての示唆が得られる。そ

これは、第一に商品回転率が低い故に回転差資金が不足しがちである点と生業の性格が強いが故に営業費比率が低いという点の長所・短所を併せもつチャンネルメンバーの特性である。第二に、卸売段階の特徴としては、「医薬品・化粧品卸」と「機械器具卸」は小売業と同様に「系列に入っている」ところが多く、かつ「メーカー系列」の比重が高いことが指摘できる。この結果は、これらの業種を中心に今なお小売段階まで含めた系列システムが存続していることを傍証するものである。第三に、時系列的推移の特徴としては、系列システムの典型的業種である「医薬品・化粧品卸」と「機械器具卸」においても、メーカー主催の系列システムが相対的に低下する傾向がみられる。とりわけ先の両業種については、メーカー・卸売段階では今なお「メーカー系列」に属する卸売業の比重は高いものの、その比重は低下している。

これらの結果から、産業・業種レベルの視点で見ると、系列システムは変調の兆しを見せ始めていることがうかがえる。このことは同時に、マーケティングチャンネルの変容を示唆するものでもある。

図表-1 小売段階における系列化システムの状況 (単位：%)

	第6回調査(平成4年10月調査)					
	系列に入っている				非系列	無回答
	系列計	メーカー系列	卸系列	小売系列		
小売業総計	28.9	42.5	26.1	31.5	68.7	2.4
各種商品小売業計	25.6	22.8	41.2	36.0	72.8	1.6
織物衣服・身回品小売業計	17.0	24.0	40.4	35.5	80.8	2.2
飲食料品小売業計	22.5	16.9	35.7	47.4	75.2	2.4
自動車・自転車小売業計	43.7	50.6	23.8	25.6	54.2	2.1
家具・建具・什器小売業計	17.3	23.2	34.5	42.3	79.7	3.0
家庭用機械器具小売業	74.4	84.7	6.5	8.8	24.6	1.0
医薬品・化粧品小売業	40.9	67.6	12.4	20.0	56.0	3.1
燃料小売業	71.1	61.9	28.0	10.1	27.7	1.2
その他の小売業	26.3	41.5	22.9	35.6	70.8	2.9

出典：『商業実態基本調査報告書』(速報版)

図表-2 卸売段階における系列化システムの状況 (単位：%)

	第6回調査(平成4年10月調査)					
	系列に入っている				非系列	無回答
	系列計	メーカー系列	卸系列	小売系列		
卸売業総計	30.7	45.0	48.4	6.6	67.4	1.9
各種商品卸計	22.6	45.5	51.5	3.0	76.7	0.7
繊維品卸計	19.7	28.8	69.5	1.7	77.0	3.3
機械器具卸計	38.0	59.9	34.9	5.2	60.2	1.8
衣服・身の回り品卸計	23.3	42.4	52.0	5.6	74.8	1.9
農畜産物・水産物卸計	25.9	11.4	78.6	10.0	72.2	1.9
食料・飲料卸計	31.3	49.5	45.9	4.5	67.2	1.5
医薬品・化粧品卸計	50.8	64.3	33.4	2.3	47.8	1.4
家具・建具・什器卸計	27.2	32.1	62.5	5.3	71.1	1.7
その他の卸計	27.7	39.8	53.0	7.1	70.5	1.8

出典：『商業実態基本調査報告書』(速報版)

## 2 チャネル競争の基盤変化

マーケティングチャネルの変容がなぜ生じているのかについて検討しておく。

### (1) 流通環境の変化

田村(1994)によると、従前のマーケティングを「パワー・マーケティング」と位置づけ、そのマーケティングの有効性が急速に制約されるようになってきたと指摘する<sup>20)</sup>。それに伴い、マーケティングチャネルも変容せざるを得ない状況が十分に想像される。それらを引き起こした環境変化の要因としては以下の5点に要約される。

#### 消費者の変化

消費者の行動圏の拡大があげられる。これには自由時間の増大やマイカーの普及などによる時間・空間レベルの変化、さらにはパソコン通信や専門情報雑誌などによる情報レベルの変化などがあげられる。

#### 製品の変化

プロダクトライフサイクルの短縮化から生じる「不良在庫の増大」、そして物的製品とサービスの融合化からくる「製品のサービス化」などがあげられる。

#### 競争市場の範囲の変化

円高や規制緩和などによって促進される経済体制の開放化への移行である。価格と品質の面で競争優位性を持つ「エクセレントプロダクト」(卓越製品)の輸入の増大に伴う国内製品との競合の問題である。

#### 大手流通業のパワーシフト

これは、「競争市場の範囲の問題」や「取引様式の変化」とも関連するが、メーカーを凌ぐ品揃えや市場情報の蓄積でパワーを発揮し始めた大手流通業の変化である。輸入や開発輸入さらにはその潜在的可能性がメーカーへの依存度を弱め、交渉においても大きなパワーを持ち始めている。

#### 取引様式の変化

投機型から延期型への取引様式の変化があげられる。これは企業の在庫投資活動の変化によるものである。この点については以下で詳しく議論しよう。

### (2) 延期型流通システムへの移行

上述したように、取引様式は「投機型」から「延期型」へと変化している。この変化はチャネルシステムにも大きな影響を与える。この背後には企業の在庫投資活動の変化が潜んでいる。ここでは、流通チャネルを一つのシステムとみなし、市場リスクと不確実性に対する対応方法に着目しながらその特徴についてみよう<sup>24)</sup>。

「投機型」在庫投資活動は、在庫投資に関する意思決定をできるだけ速いタイミングで行おうとするものである。意思決定が時間的・地理的に早い段階で行われるため、例えば製品形態は生産段階で決られる。また、在庫位置の決定は機会損失が生じないように配慮されるため、小売段階に実需以上の在庫が予め保管されることになる。他方「延期型」在庫投資活動は、市場の不確実性の増大に対応し、これを回避しようとする行動である。市場での実需にできる限り迅速に対応し、「投機型」では引き起こされがちな不良在庫の増大を極力解消しようとする行動が典型例である。

しかし、現実的には「延期型」在庫投資活動は流通チャネル内の全ての企業が無条件に実施できるものではない。それは第一に、これらの両投資活動の遂行には均衡点が存在し、原理的に全ての企業が「延期型」行動をとると取引は完結しないということである。つまり両者は相互補完的であり、「延期型」活動にはそれを引き受ける「投機型」活動が必要となる。例えば、

小売企業が「延期型」在庫投資活動を行えば、それに対応してメーカーや卸売業などの納入業者は「投機型」の活動を行う必要がある。第二に「延期型」在庫投資活動は市場の不確実性には対応できても、他方で欠品による販売機会の損失の可能性は常に生じる点である<sup>85)</sup>。

### 3 流通業のチャンネルシステム

マーケティングチャンネルの変容を考える場合、流通業の系列システムの動きにも着目しておくことが大切である。それは、対抗勢力としてだけではなく、新たなチャンネルシステムの論理を潜めているからである。ここではその動きを概観しておこう。新たな系列化（「逆系列化」とも称される）として、CVS（コンビニエンス・ストア）を主催する本部のチャンネル政策があげられる。その代表格としてのセブンイレブンは、チェーン本部が加盟店をフランチャイズ契約で組織化する一方、卸売業者やメーカーを管理システム型のチャンネルで統制している。基本的に商品の所有権を持たないセブンイレブンの本部が、加盟店への推奨商品を選定するために商品を探るだけでなく、本部自らが商品企画を行い、厳しい要求の基にメーカーに生産を依頼する。メーカー側もセブンイレブン独自の品質水準やパッケージングさらには価格設定に応じ、生産の専用ラインや配送センターを設けるところもある。パートナーシップという名のもとに、取引特殊の投資がきわめて積極的に行われている。最近の事例では、セブンイレブンとアイスクリームの共同開発を行うため森永乳業、雪印乳業などの大手アイスクリームメーカー5社はセブンイレブンの共同配送センター内に専用の冷蔵倉庫（エリアデポ）を設置している。他方、もう一つの動きとして小売業を起点とする商品開発を志向したイトーヨーカ堂の「チームMD」があげられる。イトーヨーカ堂のバイヤーがコーディネータ役となり、素材メーカー、縫製メーカー、商品企画会社、物流業者などの核となる企業が参加し、高品質の商品を低コストで生産しようとするものである。この動きは、直線的な価値連鎖を基本に形成されていた系列システムに対して、「意思決定の共同化」を円滑に進めるためネットワーク型システムを志向する点に一つの特徴がある。

## IV チャンネルシステムの再構築—“ビジネスシステム”の視角

マーケティングチャンネルを取り巻く環境要因が変化する中で、具体的にチャンネルはどのような問題を抱え、またどのような新たな取り組みを行おうとしているのか、これを明らかにすることが本章の課題である。ここでは、チャンネル論の視点よりも、ビジネスシステム（論）の視点に重点を置きながらその「仕組みづくり」について分析を試みる。以下では、チャンネル戦略では最も進んでいる業界の一つと評される家電業界を取り上げる。そこではリーダー企業である松下電器のケースが中心となる。また、多くの研究者が注目し始めた「戦略的同盟」や「生販統合システム」についてはP&Gと花王を取り上げ、そのケースを検討する。最後に我が国で最も優れたシステムと評されるセブンイレブンのシステムについても検討したが、紙幅の関係上割愛し、その要点を図表に要約する<sup>86)</sup>（図表-3）。

### 1 松下電器のチャンネルシステムの変容と新たな「仕組み」づくり

#### (1) 歴史的変遷

松下は、いち早く系列小売店を組織化し流通系列化策に取り組み成功を納めるなど、資生堂と並んでわが国を代表するマーケティングの成功事例企業として有名である。先に松下の系列システムの立ち上がり期を簡単に振り返ってみよう。松下は、戦後他の消費財メーカーが生産体制の再建に追われる中いち早く販売体制の整備にとりかかる。昭和21年代理店（契約卸売業）



制度を、次いで24年には加盟店（契約小売店）制度をそれぞれ復活させ、27年末には3万3千店に達していたとされる。さらに昭和30年代の電化製品ブームの到来に呼応し流通系列化策を強化し始めた。しかしこの背景には、安売店に対するメーカーの出荷停止措置が独占禁止法違反に該当するとの公正取引委員会の勧告が販売体制の必要性を強く認識させる結果になったともいわれる。32年に、松下の製品の専売度の高い有力連盟店「ナショナルショップ」が選定され強力な販売支援策が投入される。いわゆる「ショップ店制度」の導入である。これと並行して、全国各地の販売代理店（卸売業者）との共同出資による販売会社が設立され、34年までにその数は100社にも達した。他社もこの動きに刺激を受け、昭和30年代前半までに販売会社、系列小売店づくりに取り組んだ。昭和39年、松下は昭和25年以来の減収・減益を味わったこの年に、全国販売会社制度の確立を中心とする新販社制度に乗り出す。39年に販売会社221社、代理店220社だったものが、1年後の昭和40年末には、代理店を廃止し販売会社のみ174社の体制とした。その後、販売会社の集約・再編成の動きの中で昭和50年代に販売会社を県単位の集約するという動きはあるが、昭和60年前後までは特筆すべき大きな改革はない。いわば、この時期までは迂余曲線はあるが基本的には系列システムの展開方法やその潜在的優位性に大きな変化はなかったと言える。系列システムの基盤条件に変化が生じチャンネルシステムに変容の萌芽が見られるのは、それ以降の昭和60年代である。その時代以降の動きを詳細に検討しよう。代表的な改革として以下の点が重要である。

## (2) 松下の改革

第一に、他社に先駆けた積極的な系列店活性化運動である。それは昭和60年から実施した「変身ショップ作戦」と「ヒューマンショップ作戦」である。前者は店舗形態について立地、店舗規模、対象顧客の4つの基本業態に分類し、それに合わせた系列小売店の店舗改装を支援するものである。「ナショナルショップ」の約4割に相当する約1万店が実施したとされる。後者については前者に加え、新たに情報機器、住宅関連専門店づくりを進めたものである。さらに、平成元年からスタートした「パナチェーン」の構築・導入と平成2年の「ナショナル店会」解散に伴う販売促進集団「MAST」（マーケットオリエンテッド・エース・ショップ・チーム）の創設である。これらのチャンネル戦略については、既存の系列小売店支援策の枠組の中で小売業のマーケティング機能を強化しようとした「変身ショップ作戦」と「ヒューマンショップ作戦」とは異なった意味合いを持っており、この含意については後に議論する。第二に、昭和60年代前半に60社あった地域販売会社を再編・統合し、販売促進機能を充実した広域圏販売会社の「LEC」（ライフ・エレクトロニクス・コーポレーション）が設立される。松下資本が過半数以上を占める販売会社「LEC」は全国で21社になった。「LEC」の設立の大きな目的は、「規模の経済性」の追求による業務の効率化、実需に対する迅速な対応、そして専門スタッフの集結によるコンサルティングセールスの充実があげられる。つまり、販売支援活動とマーケティング活動が業務の中心として位置づけられた。第三に、平成2年に開始した「MTM」（松下マーケットオリエンテッド・トータル・マネジメント・システム）があげられる。これは情報ネットワークをベースに市場の需要に柔軟かつ機敏に反応できる製造・販売体制をつくり、「スピードの経済性」を実現するものである。このシステムの導入に伴いビジネスシステムも見直された。その概要は、①販売店の在庫負担を軽減する（現在の平均的在庫日数は展示在庫30日、バックヤード在庫30日の計60日）、②迅速な商品の配送体制を整備する（現在、小売店が発注から納品までのリードタイムは約1日から2日）、③販売会社の在庫を事業部の在庫として計上し販売会社の在庫も事業部が責任を持つとともに、販売会社から系列店への販売が行われた時点で事業部の売りがたつ「実體体制」とする、④在庫情報、販売情報などが迅

速に端末から監視できる情報システムを整備する、⑤販売会社の販売計画と事業部の販売計画を調整する、といったことである。さらにこれらの改革に伴い、⑥物流システムも見直され、物流拠点の集約化を含む情報と一体となった「フロー型物流システム」の構築に取り組んでいる。これらの改革の背景には実需に支えられた流通体制の確立・整備が目標としてあり、販売会社「LEC」もそのシステムの一環として機能することが期待されている。

### (3) 販売促進集団「MAST」の仕組み

第一で指摘した「パナチェーン」と「ナショナル店会」解散に伴う販売促進集団「MAST」の創設という、松下の系列店策にとって重要な戦略的含意を持つその仕組みについて詳細に議論しよう。先ず「ナショナル店会」解散に伴い創設された「MAST」の仕組みについて紹介しよう。「MAST」は、これまで松下の系列店の運営母体である「ナショナル店会」の運営の反省に立って新たに誕生した販売促進集団である。入会資格としては、松下と契約を結んでいる「松下ショップ」（松下製品をほぼ100%扱う系列店）であること、そして月間の仕入額が100万円以上であれば原則的に入会できていることになっている。入会に当り特別な契約は交わしていない。現在全国で1万9千店が加入し、1チーム約30店で構成される「地区MAST会」を基本的な活動基盤とし販売促進活動を中心に行っている。「地区MAST会」の組織構成は同地域のメンバー店（事業規模の大小は考慮されない）が1つのチームを結成する。その中から選出される「会長」店の指導（「世話係」の表現の方が妥当）の下に、「合同展示会」、「愛情点検サービス」（個別訪問し点検サービスを実施）や「訪問販売」などの活動を行う。この活動を支援するため事務局機能として「LEC」の販売促進担当者が配属されている。この「地区MAST会」の特徴は、会長はメンバー店に対して全く権限・責任を持たないこと、会としての予算は一切持たないこと、そして解散した「ナショナル店会」のような親睦団体的な要素は一切排除し販売促進を共同で遂行するという経済的行為のみに特化していることである。ちなみに、松下からは会長に対して特別なりべとや手当金は支払われていない。会長は社会的インセンティブで機能しているのである。

なぜ、このような集団を形成する必要があったのか。ここにマーケティングチャネルを持つ本質的な一つの問題を導出することができる。それは、経済的環境条件という外的条件と言うよりは組織集団が陥りやすい内的な社会的連帯感の問題でもある。

「ナショナル店会」は昭和32年に松下の大規模グループ組織として、「福祉共済事業」、「共栄事業」（店会積み立てなど）、「販売促進の支援」の3つの理念を掲げ設立された。全国2万7千店が加盟し、29連合会と770地区店会から構成されるこの集団は「共存共栄主義」の理念を実践する組織として、当時松下の大きな牽引力の役割を果たしたのも事実である。しかし時代が経過し環境が変化するにつれ、零細小売店を中心として構成された「店会」の経営構造にも変化が起こる。端的には店主の高齢化であり、さらには零細小売商を営む最小の経営単位が維持できなくなるという「零細店舗における家商分裂」<sup>20)</sup>の進展である。だがこれだけであれば、メーカーの経営資源を活かした系列店支援策で再生することはまだ可能である。しかし悪いことにこの危機感が「やる気のある店」の足を引っ張り、企業化精神溢れる新規ショップの加入を自分たちの商圏が侵されるという理由で拒みだしたのである。このような行動が可能なのは「ナショナル店会」には予算の執行権限を持つ三役という実力者が存在するなど会運営の自主性・独立性がかなり強かったこと、そして過去の成功体験が「共存共栄主義」を誇張的に解釈させる方向に働いたことがあげられる。経営の危機感が自らの経営努力の方向に作用せず自分達の既得権益を守る方向に働いた。「共存共栄主義」を錦の御旗にあげた圧力集団へと変貌したしまったのである。この悪循環の鎖を断ち切るためにも、松下は新しい集団を組織

化する必要があった。しかも過去の経験を活かし、既得権益を守る圧力集団へと暴走しないような組織や仕組みをつくることが要請された。それが予算を持たず権限も持たない会長制度を採用した、販売促進という経済行為のみに特化する「MAST」会なのである。

#### (4) 戦略的小売集団「パナチェーン」の仕組み

「パナチェーン」の仕組みについて簡単に紹介しよう。「MAST」と設立年代は相前後するものの、結果的に「MAST」の欠点を補いサポートする組織として「パナチェーン」を位置づけることができる。この組織は、運営本部を「LEC」とし「パナ・ショップ」を加盟店とするVCのような組織的結合をしているところに特徴がある。現在全国で約5000店の「松下ショップ」（大半は「MAST」店）が、地域の運営本部「LEC」と契約を結び加盟している。提供するメニューは各地域本部によって異なるが、販売促進の指導、共同チラシの作成、経営指導、顧客管理の代行等が標準的なサービス内容である。「パナ・ショップ」側の義務としては、本部に対して指導料として数万円（店により一律ではない）を支払うことと、経営業績など経営内容を本部に対してオープンにすることである。この会は、「MAST」が権限・責任関係のない組織であるのに対し契約によりかなり権限・責任関係を明確にした組織である。仲間意識の連帯感だけではなく、両者の「緊張関係」を基盤として競争力のある系列小売店を育成しつつある。それに連動し「MAST」も松下本体からの出向社員を引き上げ、「地元の言葉が理解できる」プロパー社員を重視し始めている。

家電市場に占める系列小売店の販売額は年々縮小し、昭和48年に約80%あったその比率が30%を割り込む可能性も高いと言われている。松下もその兆候は免れないが、他方、同じ家電業界にあって三洋電機は唯一、年々系列小売店数を増加させている。そのチャネルシステムをここで詳細に議論する余裕はないが、後ほど簡単に触れる。

## 2 P & Gの戦略的同盟

### (1) 米国における「ウォルマート」との戦略的同盟

戦略的同盟といえば、P & Gと米国最大の小売業ウォルマートのそれが有名である。ウォルマートは売上高の大きさとその成長率の高さでも有名だが、経費率約15%と徹底したローコスト・オペレーションの実践でも注目を集めている。米国では、QR (Quick Response) やECR (Efficient Consumer Response) 導入の前提となるEDIの導入ははかなり普及している。EDI (電子取引データ交換: Electric Data Interchange) の普及は流通の効率化、コストの低減、さらに自社の競争アップのために、企業、業界を越えた協力関係の構築が既に必要不可欠なものであるという認識が広まっていることを示すものである。さらに進んで企業間の協力体制は強まる傾向にあり、流通業者とメーカーの協力関係の下に経費の削減、利益の改善、プライベートブランドの開発、長期的な商品供給・価格設定などの改善等が志向されている。このような協力体制が一般的に「戦略的同盟関係」<sup>20)</sup>と呼ばれているものである。特に、米国の食料品業界では約300億ドルのコスト削減を図り効率的な食品流通システムを構築するためECRの導入が図られようとしている。導入の目的は以下のとおりである<sup>20)</sup>。

- ①効率的な商品品揃え (Efficient Store Assortments) : 品揃えの最適化による死筋在庫、販売機会ロスの削減。
- ②効率的な商品補充 (Efficient Replenishment) : ジャスト・イン・タイム方式の発注・補充およびロジスティックス・システム構築による在庫圧縮。
- ③効率的な販売促進 (Efficient Promotion Strategies) : フォワードバイイング (先買い) 及びダイバーティング (転売) による滞留在庫削減。

④効率的な商品導入 (Efficient Product Introductions) : 共同商品開発、共同市場テスト等によるヒット率の向上。

これらの活動を通して10.8%の消費者価格の低下をもたらすことができると推計されている。しかし食品業界をあげてこの取り組みを始めた最大の理由は、協力的なバイイングパワーを持ったウォルマートに対抗するためでもあると指摘される。つまり、ウォルマートの「エブリデイ・ロー・プライス」(Everyday Low Price) 戦略に対抗するためである。その戦略を実践するためウォルマートは以下のものをP & Gを含めメーカーに提案した。

- ①メーカーは年間のプロモーション・コストを通常の販売価格に織り込む。
- ②小売側はフォワードバイイング及びダイバーティंगを行わない。
- ③上記②の代わりとして、メーカーはセントラルバイイングの条件をよくする。
- ④小売側は年間の仕入量を確保する。
- ⑤上記④の代わりとして、メーカーは価格をできる限り下げ、かつ期間内の同一価格を提供する。

これに同調したのがP & Gであり、ウォルマートと戦略的同盟を結び店舗側の詳細な販売情報の収集やフォワードバイイングやダイバーティंगの阻止を図ることを企図し、さらにスーパーマーケット業界に新秩序の形成を試みているとも言われる。P & Gとウォルマートの戦略的同盟に貫徹する理念は、「物流オペレーションの合理化を進めて価値のあるものをいかに消費者に提供できるか」であり、徹底的にムダなコストを排除し競争力の向上を図ることが主眼である。このシステムの特徴は以下の2点に要約できる。第一は、効率的な商品補充システムによるロジスティックスの効率化である。これはP & GがEDIを活用しウォルマートの商品在庫をセンター単位で管理し自動的に補充するものである。このシステムにより、短期の市場の実需に即応する店頭品揃えを効率的な行うものである。つまり、あくまでも市場の実需に基づく(追従する)という意味で「プル型」対応のシステムであり、オペレーションレベルでの取り組みであると言える。第二は、POS情報によるマーチャダイジングの改善である。これは、P & Gがウォルマートの各店舗から収集される販売情報を分析しカテゴリーマネジメントの改革に活用するものである。また、長期的な生産計画にも反映される。さらにこの情報をもとにウォルマートのバイヤーとP & Gのマーケティング部が長期的な視点で商品政策を議論するが、P & G側からすると、メーカーとしての新製品導入計画を伝える場としても機能している。つまり、消費市場に対して製品を提案していくという意味で「プッシュ型」機能として働く仕組みを内在させている。このビジネスシステムは、「プル型」機能を基本としながらも「プッシュ型」機能を併存させた仕組みであると言える<sup>30)</sup>。

## (2) 日本における「中核代理店卸」との戦略的同盟

P & Gは、日本においても戦略的同盟を結ぼうとしている。しかし、それは米国でのそれとは異なるものである。日本では米国のケースのように小売業と直接取引するのではなく、卸売業と戦略同盟を提携することによりチャンネル戦略の遂行を試みている。その戦略的同盟の中核となる戦略は、約2400の卸売企業を約100社に集約化した「中核代理店制度」にある。この制度は昭和61年に始まった。多くの卸エリア単位に中核となる有力卸を1社(いわゆる1次卸)に絞り込み、他の卸は2次卸(現在約500社)に降格させるというものである。現在、この制度の導入で全国約8割のエリアをカバーしていると言われる。なぜ「中核代理店制度」を導入したのか。それは、P & Gが日本に進出した昭和47年に遡ることになる。当時は日本企業数社との合併で事業を展開し始めたP & Gは、日本の取引慣行についての情報不足も相まって合併先企業(数社で構成)の輻輳したチャンネルを整理することなく利用さざる得なかった事情があ

る。そのため、チャネル統制が困難で企図するマーケティング戦略が採れず事業展開に苦心したことがあげられる。それに加え「花王の販売会社制度を活用した戦略に脅威を抱いていた」ことも同制度導入の大きな刺激となった。そこで、P&Gは「顔の見える取引」を行うことにより「共通の目標の共有化」を図ろうとした。つまり「パートナーという限られた卸との取り組みの方がP&Gとしてもやり易いし、先方にとっても限られた中でやっているという意識をもってもらいやすい」という関係の構築を戦略的に志向したのである。例えば、その関係を通して「目標の共有化」や「取り引きの合理化」、さらには「取引先の教育」や「エリア内での過当競争から生じるロス・リーダーの排除」が行い易くなると言う。

しかしなぜ米国のように小売店と直接取引をしないのか。その疑問に対しP&Gは以下の2点の理由をあげる。第一は、消費者の満足を第一義的に考えた価値を提供できるムダの無いチャネルづくりが重要であるとした上で、多くの小売店に多品種少量の製品を効率よく流通させるには（米国ではパレット単位、日本ではピース単位といった相違がみられる）、トランスファーの役割を担う機関（対大手小売業の場合でも）が必要であると指摘する。日本の場合それは卸売業を活用することであり、P&Gの「中核代理店制度」もその役割を期待していると言う。第二は、日米の大手小売業の機能構造上の相違である。米国の小売企業は日本の卸売業の機能を併せ持つところが多いと指摘する。例えばウォルマートの場合、自社でディストリビューションセンター（保管倉庫）やトランスファーセンター（輸送用品揃えセンター）を保有していると言われる。日本の場合そのような機能を持つ大手小売業は数少ない。したがって「米国流の戦略的同盟をそのまま日本に適用することは困難ではないか」とP&Gは指摘する。

最後に、米国と異なって採用されている「中核代理店制度」の特徴とそれを活用したP&Gのビジネスシステムについて簡単に触れておく。第一に、チャネル形態は販売会社を軸とした花王と、問屋に依存したライオンとの中間に位置すると指摘される。第二に、ビジネスシステムの基本理念として卸売業の介在という相違はあるが、米国のそれとは大きな差異はないように思える。パートナーとしての卸売業を活用したロジスティックスの効率化、そしてカテゴリーマネジメントを標榜する「スペースマン」（棚管理システム）を活用して小売業の直接的なマーチャンダイジングへの提案などを積極的に展開しようとしている。つまり「プル型」機能と「プッシュ型」機能を並存させた仕組みづくりに努めているのである。

この事例からチャネル構築に関して以下の点を指摘することができる。第一に、「プル型」機能と「プッシュ型」機能を並存させた仕組みづくりの視点である。第二に、日本での事例にみられるように、メーカーと小売業との直接取引だけが最も優れたビジネスシステムの姿ではなく、卸売業を介在させたシステムの中で取引の効率化を図る方がチャネル戦略上有効なケースがあるということである。そして第三に、上記のケースに関して「顔の見える取引」、つまりパートナーとしての関係の中で「共通の目標の共有化」を図ることの重要性が示唆される。第四として、米国のウォルマートとP&Gの事例にみられるように、戦略的同盟は両社間に様々なメリットを与える反面いずれどこかでその限界に突き当たらざるを得ない危険な側面も内包していることである。

### 3 花王とジャスコの生販統合システム

花王とジャスコの生販統合システムは、わが国でのECR型戦略提携の第1号とされる。花王とジャスコの提携の契機は、提携以前から「ビジネス以上の付き合いがあり親類米たいな関係」と言われるぐらいかなり親密な企業間関係にあったことがあげられる。また、花王の製品はジャスコの日用雑貨部門で約30%のシェアを占め、当製品カテゴリー内ではトップのシェア

を占めている<sup>30)</sup>。提携の発端は、これらの状況を踏まえ情報の共有化をベースとした双方のコストダウンを図ることに同意したことが主因であると言われる。取り組みの内容は「ムリ・ムラ・ムダの排除を第一義的に目指したシステムづくり」であり、以下の取り組みが計画され実践されている。

- ①取引業務の革新
- ②発注の革新
- ③棚割の革新
- ④商談の革新
- ⑤売り場の革新

現在まで、これらの取り組みは2段階に分けて進められている。第一段階は'93年10月から開始されたEDIの導入である。つまり「取引業務の革新」で、受注、発注、納品、請求、支払い、商品情報、販売動向などの商取引情報について一切伝票を使わない「ペーパーレス化」の推進である。花王からジャスコに出す納品伝票だけでも36万枚にも達していると言われるだけに合理化効果は大きい<sup>30)</sup>。第二段階は、'94年2月から開始された。店別単品販売量のPOS情報に基づき花王が店別在庫補充量を算出し納品するという自動発注システムへの取り組みである。つまり「発注の革新」である。現在、適正な在庫量や納品数量については両社で話し合いながらロジックの調整を行っているが、基本的には花王が自社のコンピュータで判断することになる。また「棚割の革新」も実施され、花王の提供した棚割システムをベースに品揃えの最適化を図ることが可能となっている。ジャスコは従来、年2回の棚割変更をしていたが、このシステムを使えば理論的には週2回の棚割変更が可能になる。この生販統合システムは、米国におけるECRの導入手順と一致した経緯をたどっており、一見するとP&Gとウォルマートとの戦略的同盟ともよく似ている。しかし、P&Gとウォルマートとの戦略的同盟は自動発注システムの成熟化やカテゴリーの利益保証関係にまで進展しているのに対し、花王とジャスコの関係はまだ初歩的段階で止まっている。またこの生販統合システムに対する両社の期待は、「1社では合理化に限界があり取引先まで広げてコストダウンに取り組むことが大切」という共通の認識は持っているものの、将来構想になると両社間で微妙に食い違っている。その端的な例としては共同開発への取り組み姿勢であり、ジャスコは肯定的であるのに対し花王は否定的である。さらにこの生販統合システムは、上述したECRと同様のメリットは指摘され得るが以下のような課題も指摘される。第一は、ジャスコ側において自動発注が進むことにより、「顧客を発見し理解する能力」が欠如しないかという危惧である。第二は、このシステムにより花王との取引がシステム化され最適化されるほど、ジャスコ側に他社との取引にオペレーション上の支障が生じる可能性が高いということである。第三に上述したような両社の志向の相違についてどの段階で妥協を図るのかという将来構想の問題である。

最後に、このシステムの構築を可能としている要因として花王自身も指摘するように、販社という卸売機能の存在があげられる。この点については、日本におけるP&Gの戦略的同盟でも指摘したとおりである。ジャスコ側も他社メーカー（ライオンやP&G等）との取引においても、卸売業を活用したECRを構築したいと言う。日本におけるメーカーと小売業の新たな取り組みは、米国とは異なった形での統合システムが展開される可能性は高い。つまり、日本のP&G、イトーヨーカ堂そしてセブンイレブンがそうであるように、既に日本の流通制度に深く根付いている卸売業を活用した統合システムを構築する方が、メーカー、小売業双方にとってのメリットが大きいのかもしれない。わが国では、中間組織の原理を活用することが競争優位に結び付くことの傍証として理解できる。いずれにしても、メーカーと小売業がこのような

取り組みを模索し始めていることは、わが国の流通チャネルや伝統的系列システムの今後を占う上でも大きな試金石となることは間違いない。

図表-3 代表的企業のチャネルシステム（ビジネスシステムの視角）（1）

	代表的なチェーンの組織名(戦略的組織)	代表的チェーンの組織原理(店舗数)	チェーン組織の運営方法	チェーン組織の強調点
松下電器の系列システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAST (松下エース・ショップ)</li> <li>パナ・チェーン (LEC発足後の1989から展開)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売会社LECが本部となるV.C的性格。(5000店)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パナ・ショップとLECが契約。指導料として一定の料金(一律ではない)を支払う。</li> <li>販促、経営指導、顧客管理の代行等を実施。</li> <li>商品は各店仕入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>松下の理念を地域に浸透させるための組織展開。</li> <li>売上などの店舗規模拡大が第一義的。</li> <li>MAST会の弱点(権限・責任関係なし)を補う組織。</li> </ul>
三洋電機の系列システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBC (サンヨー・パラ・チェーン)</li> <li>SSS (サンヨー・サテライト・システム) (1972に実験、1981より本格的に展開)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー店から選ばれた小売業が本部となるF.C的性格。(400本部2000店)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部店とメンバー店が契約。フィーとして売上の数%(2%程度)を本部店に支払。経営指導は本部店が実施し、事務局は本社。</li> <li>商品は各店仕入。</li> <li>メンバー店で構成される。「社長会」(月1回)が最高意思決定機関。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小売業の知を活かした組織展開(事業拡大の意欲等)。</li> <li>店主の生涯設計に重点をおいた利益重視の姿勢。</li> <li>メンバー店間では経営成果がオープンにされる。</li> <li>メンバー間では仕入値は同じ。(平等性の原則)</li> </ul>
セブンイレブンのシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>FC店(4タイプ) 5372店</li> <li>自営店: 151店 (1973にシステム導入し1974に第1号を東京・豊洲でオープン)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セブンイレブン本部との関係</li> <li>加盟店: F.C契約。</li> <li>納入業者: 管理システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FC料として荒利益額の43%前後(タイプにより異なる)を支払う。</li> <li>荒利益額最低保証制度(1900万円)がある。</li> <li>OFC(オペレーション・フィールド・カウンセラー)が原則週2回加盟店を指導。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>荒利益を分配する共存体制。</li> <li>本部の強力な指導力と加盟店の自律性を活かしたシステム構築。</li> <li>加盟店の公平の取扱が徹底。(イニシャル・コストや加盟料金等)</li> <li>徹底したロス排除のシステムで利益を追求。</li> </ul>

図表-3 代表的企業のチャネルシステム（ビジネスシステムの視角）（2）

	本部(販売会社)の役割	系列店の概要	系列店(加盟店)の品揃え	系列店の自律性・意欲の創出・維持
松下電器の系列システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部と販売会社が同一であるために、販売責任とスーパー・バイザーという矛盾する役割が並存(発足当初は分離)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大半がMAST店(19000店)から構成</li> <li>自前で経営可能な企業家精神旺盛な店舗は参加していない。</li> <li>指導力の面で系列店から若干の不満あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則的に自社製品に限定される。ただしグループ企業の取扱は一部ある。(例: 松下電工の製品)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中堅層以下の系列店については、経営指導や業務代行等による経営力向上の支援。</li> </ul>
三洋電機の系列システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>小売店主導型チェーン運営のため、販社は事務局としてのスタッフ的役割に専念。(三洋の方針は月1回開催されるメンバー主催の「社長会」で伝達)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBC(サンヨー・パラ・チェーン: 6000店)店の一部で構成されている。</li> <li>他の家電系列店からの転換組も多い。</li> <li>経営意欲旺盛な店舗が参加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品と関連製品(アシスト・ブランド: 40社200品目)。</li> <li>系列店専用のSBC重点商品あり(荒利益率を高く設定)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部店になると、メンバー店の売上げ増加等により、フィーが増大する仕組み。</li> </ul>
セブンイレブンのシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部は原則的に仕入・在庫機能を持たずサービス(経営指導等)提供に専念。</li> <li>加盟店利益の追求が第一義的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業種転換が多いが、脱サラ組も2~3割存在。</li> <li>リクルーターが加盟後の満足度も重視して、加盟店を選別。</li> <li>業績の伸びは他CVSと比較すると、かなり伸びている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部推奨5000品目の内約3000品目を加盟店の商圏に応じ独自に選択。(PB商品含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注業務は、加盟店の権限と責任で行われる。</li> <li>店頭業務に専念できる仕組み。</li> <li>運営が軌道に乗れば加盟店夫婦の労働が軽減される仕組み。</li> <li>新製品の継続的投入。</li> </ul>

## V おわりに

最後に、上述のケース分析を踏まえながらマーケティングチャンネルが抱える現代的問題について検討する。またこれらの結果を通して、チャンネル構築に向けての実践的インプリケーションとともに若干の理論的課題についても仮説的に提起しておこう。

### 1 マーケティングチャンネルの現代的問題

ここでの主張点は、チャンネル変容問題は外部環境の変化要因だけに帰着させて理解するだけでは十分でなさそうだと言うことである。その点を強調しチャンネルの現代的問題を検討しておこう。第一に系列小売店の問題である。その一つめは、松下の例でみたように店主の高齢化と「零細店舗における家商分裂」の進行が既得権益集団化というような悪循環の罠に陥っていることである。それに関連し付け加えると「価格破壊神話」に自滅する零細小売店の存在も指摘できるかもしれない<sup>33)</sup>。つまり、小売店主の「やる気」の阻害が自生的悪循環の中で引き起されている可能性があることである。二つめは、系列店の品揃えは系列メーカー製品に限定され品揃えが狭いことである。松下はグループ企業内の品揃えで対応しようとしているが、三洋電機はさらにそれを進め他企業の製品（三洋では「アシスト商品」と呼び、現在約40社の200品目を取り扱う）を品揃えに含め系列小売店に提供している。三つめは、系列小売店問題はある種のパラドクスが存在することである。自社のコントロールに適する自律性の相対的に低い系列小売店の存在がメーカーの成長に適していたが、現在の環境下では系列小売店は自律性が低い故にメーカーの志向する機能面での分権的システムには対応し難い。まさにチャンネル管理と系列店の自律性に関するパラドクスである。しかし品揃えの狭さを克服するために他社製品を提供することにも問題はあらず。それは他社製品の品揃えを強化しすぎれば、チャンネル統制が困難になるからである。ここにもチャンネル管理と品揃えとのパラドクスは発注する。

第二としては系列システムの中心的役割を果たす販売会社の問題があげられる。松下の場合、実需に支えられた流通体制の確立・整備を目標として「MTM」の導入とそのシステムの一環として機能する販売会社「LEC」が創設された。その中で「LEC」は販売支援活動とマーケティング活動が業務の中心として位置づけられた。この動きは市場リスクへの対応と不確実性吸収のメカニズムの調整問題として理解できる。おそらくこの問題が意識され始めた契機は、メーカーの製品種の増大と小売業の店頭品揃えの多品種化が相互依存的に繰り返され、増幅的な商品の多様化と短サイクル化が引き起されたことにある。多品種化は在庫リスクを「量」の大小から色・柄・イメージという「質」へと変質させることでリスクを増大させる。短サイクル化は需給斉合の時間的側面でリスクを増大させる。この結果、独立した利益責任を追求するメーカーと販売会社は、お互いに陳腐化する在庫を市場へと押し込むインセンティブに駆られる。そのことがリベットの増大やDS（ディスカウント・ストア）への製品の横流しを招く。この悪循環が市場での値崩れを引き起こし、系列メーカーとしては最も危惧する系列店からの批判を招く。では、なぜ販売会社にそのような問題が生じるのか。一つめは、系列販売会社はメーカーの専属的役割を担うので、一般卸売商人が遂行する中間在庫の持ち合いによる社会的リスクの低減（リスクの分散）を十分に遂行できないことである。つまり基本的にチャンネル内で不確実性に対処しリスクを吸収しなければならない。二つ目は、上述と関連するが、系列小売店の「延期型」在庫投資活動の反作用で生じるリスクをメーカーと販売会社が吸収しなければならないことである。三つめは「市場の有界性」<sup>34)</sup>の低下が指摘されるが、それにかかわる中間組織メカニズム変容の問題である。中間組織パラダイムに従えば、その特徴はある程度の自律性や独自性を発揮しながら環境変化に微調整を繰り返しながら適応してきたことにある。



もし「市場の有界性」がドラスタックに低下すれば、このメカニズムが十分に機能しないことが考えられる。つまり、市場リスクへの対応と不確実性吸収のメカニズムの修正への対応が求められているのかもしれない。

しかし商品の多様化と短サイクル化の問題は必ずしも外的環境（例えば消費者の購買行動の変化）だけによって引き起されたものではないという可能性を改めて確認しておく必要がある。つまり、チャネルシステムの各メンバー自からがその状況を相互依存的に招きリスクを高めた側面もあるという点である<sup>30</sup>。比喩的に言えば「外なる敵よりも内なる敵に揺さぶられるチャネルシステム」とでも表現できようか。

ここではチャネルの現代的問題として、数多くある問題の中で、チャネル自らが社会的相互依存関係の中で変容の源泉を誘発している可能性を強調しておきたい。

## 2 チャネル問題についての理論的・実践的課題

上述では、系列小売店と販売会社に焦点を当てチャネル変容の現代的問題をみてきた。そこでの議論で、いくつかの実践的インプリケーションが示唆された。ここでは、とりわけチャネルメンバー（系列小売店など）の「やる気」の醸成と「顧客を発見し理解する能力」を育成する仕組みづくりの重要性を強調しておこう。それはチャネルシステムにおける市場リスクへの対応と不確実性吸収の問題は、つまるところ市場との取引接点である小売店の役割に依存するところが大きいからである。つまり、小売段階の成長が最終的に不確実性を吸収し市場リスクを低減するからである。そしてもう一点つけ加えるとすればチャネルシステム全体のバランスを考慮しながら系列小売店が分権化した機能を遂行できるような仕組みを再構築することである。これについては、いくつかの点で家電業界では三洋電機、流通業界ではセブンイレブンのビジネスシステムが参考になろう（図表-3）。

最後に、理論的課題について若干提起しておこう。第一に、チャネル変容は外的な環境要因だけに規定されていない可能性があることである。この点については前述した統制の3つのパラダイムを含め既存のチャネル理論では、その理由を十分に説明できない可能性を示唆している。第二に、とりわけ強調した系列小売店の「やる気」の醸成の問題である。経済的インセンティブだけでなく社会的インセンティブの視点も含めて一層研究していく必要がある。第三に生販統合の動きを理論的にどのように説明するかである。この問題については「リレーションシップ（Dwyer, F.R. et al.(1987)）や「信頼」（Anderleeb, S.S.(1992)）を視座にした研究が進展している。しかし我が国ではPB（プライベート）商品を除き、今だわが国では米国のように共同製品開発にまで至る本格的な統合化はみられない。また卸売業を介在させているケースも多い。この点については今後の展開を十分見守る必要がある。

これらの理論的課題は上述のケース分析から仮説的に提起したものである。今後さらに、理論的研究を深めながら、また他の産業のケースを分析することにより慎重に吟味していくことが必要である。今後の筆者の課題としたい。

## 〔注〕

- 1) わが国流通の構造や取引内容に焦点を当て、その特徴・特性について論究している優れた研究は数多い。例えば、田島(1984)、久保村・流通問題研究会(1988)、田村(1986)、三輪・西村(1991)、宮澤・高丘(1991)、三村(1992)、丸山(1992)などがあげられる。また、取引と独占禁止法との関連では矢部・山田・上杉(1991)、多段階性の時系列分析では太田(1989)など参照のこと。
- 2) 流通や取引の構造変化を指摘するものは、ビジネス雑誌・実務書を含め非常に多いが、最近の優れた研究の一つとしては加藤(1995)があげられる。
- 3) チャンネル研究の蓄積は深くここで全てを紹介することは困難である。さしあたり、本稿の関連で代表的な研究をあげておく。Alderson(1957)、Mallen(1963)、風呂(1968)、田村(1980)、Stern et al.(1989)、石井(1983)、石原(1982)、Andaleeb(1992)、高嶋(1994)、崔(1995)。
- 4) ビジネスシステム(論)は、米国では経営戦略論の範疇で様々な名称で呼ばれてきている。しかし、わが国で明示的に提唱されしかも多くの研究成果が現れたのはごく最近のことである。以下では、わが国での先駆的研究者である加護野(1993)の概念を示しておく。ビジネスの世界における競争には2種類のものがあり、一つは個々の商品サービスレベルでの競争、もう一つはビジネスシステムレベルでの競争である。後者は前者に比べ、目立ちにくい、その優位は長期にわたって持続する傾向があると指摘する。ビジネスシステムとは、商品を開発し、顧客に届けるための能力と仕組みである。企業内部の分業の仕組み(つまり組織編成)、仕事を行うための技術やノウハウ、物的・人的資源(経営資源)、企業外部との連携の仕組み(企業間関係)、生産や物流さらに取引の仕組み(ロジスティック・システムや流通システム)、人々の物の考え方や見方(パラダイム)などから構成されているのがビジネスシステムである。ある分野で事業を営むための総合力だといってよいとする。
- 5) ケース・スタディーの有効性については、Yin(1984)を参照のこと。
- 6) 本稿では紙幅の制約で、とりわけ第II、第三章はその内容を大幅に割愛している。そのため、網羅的な紹介になっている点は否めない。これらの章については、他の研究者と共同で出版予定の著書「生産・販売のビジネスシステム」(仮)の中で詳細に議論を行う予定である。
- 7) 風呂(1968)は以下のように指摘する。製造業者を操作主体とし販売業者を被操作者とする「行動システム」を製造業者のマーケティング目的にそうように構築し維持する、そのような行動システムを特に「マーケティング・チャンネル・システム」と呼ぶ。
- 8) 三村優美子(1992)『現代日本の流通システム』等参照。
- 9) Kotler, P. (1986), "Principles of Marketing," Prentice-Hall, 1986, p448. (村田昭治監修『マーケティング原理』, ダイヤモンド社, 1988)
- 10) それぞれのタイプの特徴については、例えば以下の文献を参照のこと。  
McCammon, B.C., Jr. (1970), "Perspectives for Distribution Programming," in .L.P.Bucklin (ed), Vertical Marketing Systems, Scott Foresman and Co., p.43.; 陶山計介・高橋秀夫編著(1994)『マーケティングチャンネル』, pp.58-60.
- 11) 3タイプの分類については主に以下の文献に依拠した。矢作・小川・吉田(1993)、日本経済新聞社編(1993)、鈴木・関根・矢作(1994)
- 12) 流通在荷とは、個別生産企業にとっての潜在的販売額の大さきに対応した商業企業の購入額をその製品の回転数で除した値で、それはその製品がその市場空間において常に流通在荷として市場にとどまらなければならない大きさを貨幣単位で表現したものである。つまり、流通在荷の大きさは、当該寡占企業の製品が特定の市場でつねに滞留する量を貨幣単位で示したものとイえる。(石原武政(1982), pp.218-224.)

- 13) 丸山 (1992) は、自動車・家電・医薬品・化粧品分野での歴史的経緯より、「戦後の高度成長期の大量生産＝大量販売体制を確立していく過程において、とりわけ取引に関わる情報収集・伝達上の効率性の追求を媒介にして、製品政策、販売促進政策の展開と連動する形で、流通系列化が進められた」と指摘する。
- 14) この問題は商業経済論の枠組みの中では、商業資本排除の問題として扱われる。商業資本自立化の展開については森下 (1977) 参照のこと。また、マーケティング全体の活動とも関連するが、風呂 (1968) は以下のように指摘する。マーケティング活動は種々の側面を持つけれども、それは究極するところ、そうした (排他的独占化を意図する…筆者注) 産業資本がその利潤目的を達成するために市場占拠率を拡大・維持し、そこで独占的な価格で製品の差別的価値実現をはかることであった。その意味で、商人依存からの決別も、それ自体が産業資本家にとっての目的ではなく、製品政策、価格政策、広告その他販売促進の諸政策がそうであるように、市場競争における「差別的有利性」を確保し、差別化された価値実現を図る手段として要請されたものにほかならない (p.142)。
- 15) 情報プロセッシング理論を適用した研究の中でわが国の代表的なものとしては、野中 (1974)、加護野 (1980)、石井 (1983) の研究があげられる。
- 16) もう一つの「情報プロセッシングによる不確実性対処」とは、不確定要因の動きを察知し、それに対応して組織自体の行動を変えることによって不確実性に対処する方法である。この対処方法の基本は、組織は不確実性発生主体がとりうる状態よりも多い行動代替案を準備し、不確実性発生主体の行動を監視しつづければならないことである。つまり「最小有効多様性の原理」に基づく行動原理が必要とされる。
- 17) ウィリアムソンの取引費用パラダイムを流通に適用することの批判もみられる。例えば、風呂 (1978; 1987) など参照のこと。
- 18) 丸山雅祥 (1992) 参照。
- 19) 例えば、今井賢一 (1983)、今井・伊丹・小池 (1982)、今井・伊丹 (1993) など参照のこと。
- 20) 「特殊化した資源のリスク」とは、特殊化した資源とは流通を完全に統治するには非常に大きいコストがかかるだけでなく、その投資は他には応用の効かない特殊化した蓄積になる。そのことのリスクである (石井 (1991))。
- 21) この「中間組織」としての性格を持った流通システムが、わが国の流通系列化の特徴であると多くの研究者から指摘される。
- 22) この調査では「系列化」の定義について次の内容を被調査者に示している。「系列に入っている」とは、「取引先と特約店契約や代理店契約を結んだり、または取引先から経営面などの援助を受けることをいいます。そのかわりに取引先の商品を優先的に販売することをいいます」と説明している。この定義内容に曖昧性が残る懸念はあるものの、全体的な傾向を一応理解するには最適なデータ源であると判断される。なお小売業を対象とした系列化に関する設問は、第6回 (平成4年10月調査) から初めて実施されている。なお、紙幅の制約で一部分析資料の紹介は割愛し結果の要約のみに止めている。詳細は別稿で紹介する予定である。
- 23) パワー・マーケティングとは、「マーケット・パワーの形成を志向し、それを強化する方向でマーケティング行為を展開していくことが、市場問題の万能薬になるという信念に基づくマーケティング行動の体系」のことである (田村 (1994))。その崩壊の兆候として、「消費者のブランド忠誠の衰退」、「系列経路の崩壊」、「メーカー希望小売価格を基準とする建値制の形骸化」を示している。
- 24) 流通分野における延期の概念の重要性はオルダースン (Alderson, W. (1957)) によって強調され、バックリン (Bucklin, L.P. (1966)) がこれに投機概念を対比し理論的拡張を行ったものである。また、最近では田村 (1989) によってこの概念が再評価され、市場戦略論にこの投機一延期の原理を応

用した。田村(1989)によると以下のように説明される。生産・流通システムにおける在庫投資は、一般に次の一連の決定をともなっている。在庫すべき製品形態(製品の属性)、在庫の地理的位置(生産地、中間地、小売店頭での在庫)、在庫の先物性(市場危険を負担する在庫の比率)である。「投機型在庫投資」は、以上の決定をタイミング上できるだけ早い時点で行うというものである。すなわち、製品形態の決定は、生産段階ですべて行われる。在庫位置の決定については、小売段階で欠品による販売機会損失を発生させないという配慮を中心に行われる。そして、市場危険を負担する先物在庫の比率が大きくなる。一方、これに対して「延期型在庫投資」は次の性質を持つ。第一に、製品形態の全体的決定が、製品のソフト化によって流通段階にまで延期される。つまり、製品の最終加工が可能な限り最終消費地に近いところまで延期される。第二に、在庫位置の決定について延期が図られる。つまり、最終需要地に近いところでの在庫量はできるだけ削減される。第三に商流面でも在庫投資の延期化が図られる。つまり、生産・流通の各段階における企業において、市場危険を負担する先物在庫比率は、低下することになる。また高嶋(1994)も、製品流通の投機型から延期型への動きがみられるとした上で、延期化をもたらした要因として、「情報処理と物流における技術革新」と「消費者需要の不確実化」という2種類の環境変化をあげる。

- 25) 流通の変動を説明するこの「延期・投機」の理論では、原理的には流通主体全てが延期型行動を採用し流通在庫を皆無にすることが可能になると理解される。しかし現実的問題としては、小売段階で顕著な傾向となってきた「延期型」在庫投資活動(によるリスク転嫁)をいかにチャンネル全体で吸収するかは大きな課題であり、この解消には生産・流通取引活動の加速化、つまり「速度の経済性」を享受できる仕組みづくりが大切であると指摘される(田村(1989))。
- 26) 本章でのケース内容は、平成6年度から平成7年度にかけて実施したインタビュー調査に負うところが大きい。当該企業の担当者および関連企業の担当者の一人ひとりのお名前をあげることはできないが、ここで改めてお礼を申し上げたい。なお、松下の歴史的変遷の記述については、矢作(1993)、加護野(1993)、下谷(1994)の各文献も参照した。
- 27) 「零細店舗における家商分裂」の概念は石井(1994)により提唱された。「家商分裂」とは、「家族がすでに小売業の経営単位でなくなってしまう」事態や「商売と家族は別だ」と意識される事態のことを言う。家商分裂した家族は店主を再生産する家族とはなり得ないことが指摘される。さらに、店主の加齢化がこの傾向に追い打ちをかけているという。この傾向は、商人にとって絶好の成長のチャンスであった消費社会の到来が家商分裂を引き起こすというパラドクスであるとも指摘される。この点は、以前に比べ成長率は鈍化しているが他の小売業態に比較すると以前高い成長を遂げているCVSの加盟店の意識調査からも傍証される(商業界(1994)『コンビニエンスストアのすべて』, p.37.参照のこと)。
- 28) ここでは厳密な定義をせずに戦略的同盟という用語を用いている。いわばビジネス雑誌等で一般的に用いられているような意味で用いている。この厳密な定義とその特徴については、例えば米谷雅之(1995)等参照のこと。
- 29) 詳しくは、三輪総合研究所(1994)『海外卸売業事情—アメリカを中心として—』、“Efficient Consumer Response (ECR): Enhancing Value in the Grocery Industry”, ECR Committee, 1993.1.などを参照のこと。
- 30) 日本でも先駆的事例として賞賛されるこの同盟関係も、現在順調に継続されているかについては否定的な見解もある。原因の一つはウォルマートがP&Gに過大な要求を迫っているからだと言われる。風呂(1968)が指摘する「商人の論理とメーカーの論理が対立する契機」にまで到達していることの傍証ともみれるが、この点については詳細な検討が必要である。
- 31) ジャスコはワコールとも戦略的同盟を提携している。インタビュー調査によると、平成7年度に第一

段階目の取り組み—自動発注システムの稼働—がスタートする予定である。ワコールの場合、自動発注の対象となるのは「Wacoal」ブランドではなく量販店向け「wing」ブランドの商品である。しかしここで強調しておきたいことは、花王のケースと同様に、ワコールとは長年の取引実績があり、かつ製品カテゴリーに占めるワコールのシェアが高いことである。この事実は、「信頼」の概念と関りチャネル問題を考える上で重要な点である。

32) 山田泰三 (1994), pp.220-225.

33) 例えば、この現象は「トイザラス」進出に伴う檀原市域の地元玩具店でもみられた。「トイザラス」の価格破壊の宣伝が余りにも強すぎたため、その前評判をもって進出前に地元玩具店5店の内4店が転・廃業の意思決定をしたと言う。しかし、地元関係者からのインタビューによると「トイザラス」の業績内容や価格内容は前評判ほどでもなく、コンサルティングセールスに重点をおく地元玩具店の戦略の奏功などで「トイザラスの影響はそれほどない」と言われている。

34) 「市場の有界性」とは、市場の境界が明確に区分される程度のことを意味する(田村(1994))。

35) この問題は本当に消費の多様化が進展しているのか、またその環境変化が製品の多品種化を招いているのかという点が議論になる。前者については以下の様に考えている。「情報化の時代ほど売れ筋商品は集中する」というセブンイレブンでの事実(例えば『週間ダイヤモンド』1993.6.19. や『日経ビジネス』1994.9.5. も参照のこと)、そして実際メーカーでも味の素やカゴメのように大幅な製品の絞り込みが始められている(この点については『日経ビジネス』1994.5.2. や『プレジデント』1994.11も参照のこと)ことなどから、製品種の増大は必ずしも消費者に支持されていなかったことが示唆される。この事実は消費の多様化の概念を再考させるものである。またそうであるならば、必ずしも消費の多様化が製品種の増大を引き起こしたことはない。ここでは、多品種化が消費の多様化という客観的世界のもとで因果的に形成されたことよりも、むしろメーカーと小売業が相互依存的に自らが織りなした製品市場観の「場」で形成されたことを強調しておきたい。

### [参考文献]

- Alderson, W., (1957) "Marketing Behavior and Executive Action," Richard D.Irwin, 1957. (石原・風呂・三澤・田村訳『マーケティング行動と経営者行為』, 千倉書房, 1984)
- Alderson, W., (1965) "Dynamic Marketing Behavior," Richard D.Irwin, 1965. (田村他訳『動態的マーケティング』, 千倉書房, 1981)
- Andaleeb, S.S., (1992) "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution," Research in Marketing, Vol.11.
- Bucklin, L., (1966) "A Theory of Distribution Channel Structure," Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966. (田村正紀訳『流通経路構造論』, 千倉書房, 1977)
- Coase, R.H., (1986) "The Firm, the Market, and the Law," University of Chicago Press.
- Dwyer, F.R. and S.Oh, (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, Vol.51.
- Galbraith, J.R., (1977) "Designing Complex Organizations," Addison-Wesley. (梅津祐良『横断組織の設計』, ダイアモンド社, 1980)
- Hanson, N.R., (1969) "Perception and Discovery: An Introduction to Scientific Inquiry," Cooper & Company. (野家啓一・渡辺博訳『知覚と発見—科学探究の論理』, 紀伊国屋書店, 1982.)
- 風呂 勉(1968)『マーケティング・チャネル行動論』, 千倉書房.
- 風呂 勉(1978)「垂直統合と『取引のパラダイム』」『商大論集』(第29巻第3・4号).

- 風呂 勉 (1987) 「内部組織論的流通認識の基本的性格」『商大論集』(第38巻第3号)。
- 今井賢一・伊丹敬之 (1993) 「組織と市場の相互浸透」『日本の企業システム4』, 有斐閣。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和夫 (1982) 『内部組織の経済学』, 東洋経済新報社。
- 石井 淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房。
- 石井 淳蔵 (1991) 「わが国の製品流通の変遷」加護野忠男・石井淳蔵編著『伝統と革新』, 千倉書房。
- 石井 淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社。
- 石井 淳蔵 (1994) 「商人と家族」『国民経済雑誌』(第170巻第1号)。
- 石原 武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』, 白桃書房。
- 加護野忠男 (1993) 「ビジネスシステムとは」『ビジネスインサイト』(No03), 現代経営学研究学会。
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1991) 『伝統と革新』, 千倉書房。
- 加藤 司 (1995) 「日本の流通システムの構造変化」『経営研究』(Vol.46, No.) 大阪市立大学経営学会。
- 川辺 信雄 (1994) 『セブン-イレブンの経営史』, 有斐閣。
- Kotler, P., (1986) "Principles of Marketing," Prentice-Hall. (村田昭治監修『マーケティング原理』, ダイアモンド社, 1988)。
- 久保村隆祐・流通問題研究協会編 (1988) 『21世紀の流通』, 日本経済新聞社。
- Kuhn, T.S., (1962) "The Structure of Scientific Revolutions," University of Chicago. (中山茂訳『科学革命の構造』, みすず書房社, 1971.)
- 丸山 雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造』, 創文社。
- Mallen, B., (1963) "A Theory of Retailer-Supplier Conflict," Journal of Retailing, Vol39.
- McCammon, B.C., Jr., (1970) "Perspectives for Distribution Programming," in L.P. Bucklin(ed), Vertical Marketing Systems, Scott Foresman and Co.
- 三村優美子 (1992) 『現代日本の流通システム』, 有斐閣。
- 宮澤建一・高丘季昭 (1991) 『流通の再構築』, 有斐閣。
- 三輪芳朗・西村清彦編 (1991) 『日本の流通』, 東京大学出版界。
- 森下二次也 (1977) 『現代商業経済論(改訂版)』, 有斐閣ブックス。
- 日本経済新聞社編 (1993) 『流通現代史』, 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』, 千倉書房。
- 野中・加護野・小松・奥村・坂下 (1978) 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房。
- 太田 一樹 (1989) 「卸売機構の垂直的構造変化と卸売業の課題」『産開研論集』(第2号), 大阪府立産業開発研究所。
- 尾崎久仁博 (1993) 「チャンネル戦略の転換」『彦根論叢』(第270・271号), 滋賀大学経済学会。
- 三和総合研究所 (1994) 『海外卸売業事情—アメリカを中心として—』(中小企業庁委託調査), 三和総合研究所。
- 佐藤 肇 (1974) 『日本の流通機構』, 有斐閣。
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987) 『現代マーケティング』, 有斐閣。
- 下谷 政弘 (1994) 「流通系列化の形成と松下電器グループ」『経済論叢』(第153巻第1・2号), 京都大学経済学会。
- Stern, L.W., A.I.El-Ansary and J.R.Brown, (1989) "Management in Marketing Channels," Prentice-Hall.
- 陶山計介・高橋秀夫 (1994) 『マーケティングチャンネル』, 中央経済社。

- 鈴木安昭・関根孝・矢作敏行編(1994)『マテリアル流通と商業』, 有斐閣.
- 田村 正紀(1980)『日本型流通システム』, 千倉書房.
- 田村 正紀(1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社.
- 田村 正紀(1994)「パワー・マーケティングの崩壊」(Discussion Paper 9431), 神戸大学経営学部.
- 高嶋 克義(1989)「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学業』(第36巻第2号), 近畿大学商経学会.
- 高嶋 克義(1994)『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房.
- 田島義博編著(1984)『流通のダイナミックス』, 誠文堂新光社.
- 崔 相織(1995)「流通における信頼概念の意義」『マーケティング・ジャーナル』(第56号).
- 通商産業省産業政策局編(1977)『卸売活動の現状と展望』, (財)通商産業調査会.
- Williamson, O.E., (1975) "Market and Hierarchy," Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980)
- Williamson, O.E., (1986) "Economic Organization," Wheatdheaf.
- 矢部丈太郎・山田昭雄・上杉秋昭(1991)『流通問題と独占禁止法(1992年度版)』, 国際商業出版.
- 矢作 敏行(1993)「流通チャネルの変動」, 日本経済新聞社編『流通現代史』, 日本経済新聞社.
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二共著(1993)『生・販統合マーケティング・システム』, 白桃書房.
- 山田 泰三(1994)『花王の生販同盟』, ダイヤモンド社.
- Yin, R.K., (1984) "Case Study Research: Design and Methods," Beverly Hills, CA: Sage Pub.

## Summary

An accumulation of excellent achievement exists on the studies of structural characteristics and habitual trade practices of Japanese distribution system, and the studies of marketing channels. The tasks still remain, however on the studies of elucidating factors of changes in, and rebuilding of, channels under recent changes of business environment.

This paper, therefore, attempts to analyze, centered on case analysis from "business system" viewpoint, mainly for the purpose of deriving practical implications on this issue.

The result shows several theoretical and practical subjects, listed in the following as the major findings. First, fostering social incentive-based interest of channel members is significant. Second, changes in channels may occur within themselves with an interaction process, not only affected by external environment. These findings imply a new perspective, both theoretically and practically, on current channel studies.

