

松 山 大 学 論 集  
第 24 卷 第 6 号 抜 刷  
2 0 1 3 年 2 月 発 行

流通パワーポリティクスの  
構造変化にみる情報革新

森 田 正 大

# 流通パワーポリティクスの 構造変化にみる情報革新

森 田 正 大

## 1. 流通企業の巨大化と寡占市場の形成

### 1-1. ヨーロッパにおける流通寡占の形成とPB商品の発生

モータリゼーションの拡大、交通・通信網の整備により、サプライサイドの見地から消費財の大量輸送・効率化が計られたことは言うまでもないが、消費者もまた活動範囲が広がり、自らのニーズを満たすものを求め郊外へ行き来するようになった。そのような時代の流れの中で、世界最大の小売業者・ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトンは、当時の小売業の出店方式では考えられなかった郊外への大型店の進出や流通革命を先導し、物流網および情報網を最大限に生かした効率的な経営手法で全米最大の小売業を築き、世界一の富豪となった（フォーブスは1985年から1988年までウォルトンを世界一の富豪として紹介）。また、英国の食品スーパー・セインズベリーの創業者であるゼイズベリー、テスコのコーエン、フランスのスーパー・オーシャンのムーリエ、フランスの小売グループでキャフルのデフォレイといった億万長者が財をなすのも、この小売業の集中化の波に乗ったためである<sup>1)</sup>。

流通企業は、店舗の開設に際し新規出店または既存店舗の買収、および他社との戦略的提携を通じてチェーンストア組織を導入し始め、大規模化を推進して効率的な経営に乗り出し、小売段階の寡占化が着実に進展していった。経営規模の拡大はメーカーからの大量仕入、ボリューム・ディスカウント、物流コスト削減などのメリットを生み低価格販売を可能とする。また、特定のカテゴ

リーにこうしたディスカウント戦略を当てはめる企業は、広汎な分野に手を広げるディスカウンターより標的市場への適応度が高いため、カテゴリーキラーと呼ばれた。

これらの傾向は、先ずヨーロッパの国々において顕著にみられ、諸外国と比べ流通産業の寡占構造化が著しい。表1は国別の食品販売における上位3グループの市場占有率を比較したものであり、その成長期において80%を超える過度の集中度を示すスウェーデン、オランダをはじめ、フランス66%、ベルギー62%、オーストリア56%、ドイツ53%、英国52%と、いずれも50%以上の市場占有率があり、欧州主要国において高いシェアが記録されている。

このように小売商業構造の寡占化が進む中で、巨大化する流通企業は同業他社との差別化を志向し、多様化する顧客のニーズに応えるため、自社の店舗内に並べる商品について、マーチャンダイジング (merchandising: MD) の独自性を競うようになる。かつて零細小売業が市場の大部分を占めていた時代には、小売業は店舗に陳列する商品の構成や広告プロモーション展開などはメーカーに主導権を握られていたが、今日の寡占化の波はその図式を打ち崩すもの

表1. 国別集中度 (食品) : 上位3グループの市場占有率 (1999年)

国名	グループ	市場占有率(%)
スウェーデン	Ica, KF, Dグループ	95
オランダ	アルベルト・ハイン・スーパー・ユニー, ヴェンデックス	83
フランス	カルフルール, ルクレール, アルテルマルシェ	66
ベルギー	ジブ, デレーズ・ル・リオン, アルディ	62
オーストリア	BMI, シュパー, アデグ	56
ドイツ	レーヴェ, エデカ, アルディ	53
英国	テスコ, セインズベリー, アズダ	52
スペイン	プリカ, コンティネンテ, アルカンボ	44
イタリア	イタリア生協, オシャン, カルフルール	32

(出所) E. Colla, *La grande distribution européenne*, Editions Vuibert, 2001. (三浦信訳『ヨーロッパの大規模流通業：国際的成長の戦略と展望』ミネルヴァ書房, 2004年, 8頁)。

となった。

さらに、従来までは製造業者が生産した商品を仕入れ、それを販売するだけの機関であった流通企業が、PB (private brand) と呼ばれる商品開発に乗り出すようになる。メーカーによってつくられた商品をNB (national brand) 商品というのに対し、PB 商品は流通企業自ら独自のモノづくりの論理に立って、商品企画や調達ルートの開拓をとめない市場投入を行った消費財を指す。流通企業は、PB 商品の生産においてメーカーとの直接取引を行うことにより、卸売段階で発生する流通マージンを削減できるほか、NB に比べ広汎な広告宣伝費の負担を必要としないため、大幅なコストダウンが図れる。PB 商品は、当初、大型ディスカウンター同士の競争の激化により、NB 商品によって高いマージンを得ることが困難になってきた流通企業が、その粗利益率を増やすために導入したものであった。

元来、PB は包装やラベル、マーケティングのコストを最低限に抑え、低価格で品質もほどほどの商品として作られたが、その後、存在価値を少しずつ変化させていく。イギリスにおいては、PB はより高価格、高品質な商品として導入された。たとえば、テスコの「ファイネスト (Finest)」やセインズベリーの「テイスト・ザ・ディファレンス (Taste the Difference)」などは、イギリスの多くのトップブランドと並ぶものとして認められるようになった<sup>2)</sup>

PB 商品がより多く店頭に並び、顧客の目に触れ、その商品が購入されることは、製造業者ブランドにではなく、自社の店名に対するロイヤルティを助長する。そのため、流通企業は自社の戦略に基づき、それに合わせたPB商品の開発、投入を加速化させていった。

英国における主要大手スーパーのPB比率について概観すれば、JETROのユーロトレンド2001年11月号によると、1998年時点で既にテスコが43.3%、セインズベリー46.7%、アズダ46.0%、セーフウェイ40.3%、アイスランド46.2%といずれも4割以上を占めており、PB商品がNB商品にとって代わるほどの勢いで積極的に店頭に並べられていることがわかる。

また、ヨーロッパの流通企業の中には、より完全な垂直統合に着手し、商品の大半をPBが占めているケースがある。イギリスのマークス&スペンサー (Marks & Spencer), ザ・ボディショップ (The Body Shop), トップショップ (TOPSHOP), スウェーデンのエイチ・アンド・エム (H & M), スペインのインディテックス (Inditex), イタリアのベネトン (Benetton) などがこれにあたる。また、アメリカにおいてはギャップ (The GAP), ザ・リミテッド (The Limited), フォーエバートゥエンティーワン (FOREVER21) などがあり、日本においてはシップス (SHIPS), ビームス (BEAMS), ファーストリテイリングなどが有名である。これら、店と製品の一体化によるロイヤルティの創造は、ライバル企業に対し差別化を図る大きなポイントとなり、顧客のマインド・スペースに対し、明確な自社のポジションおよびブランド力を確立する。流通における寡占化の波は、各国の産業構造に大きな変革をもたらしつつある。

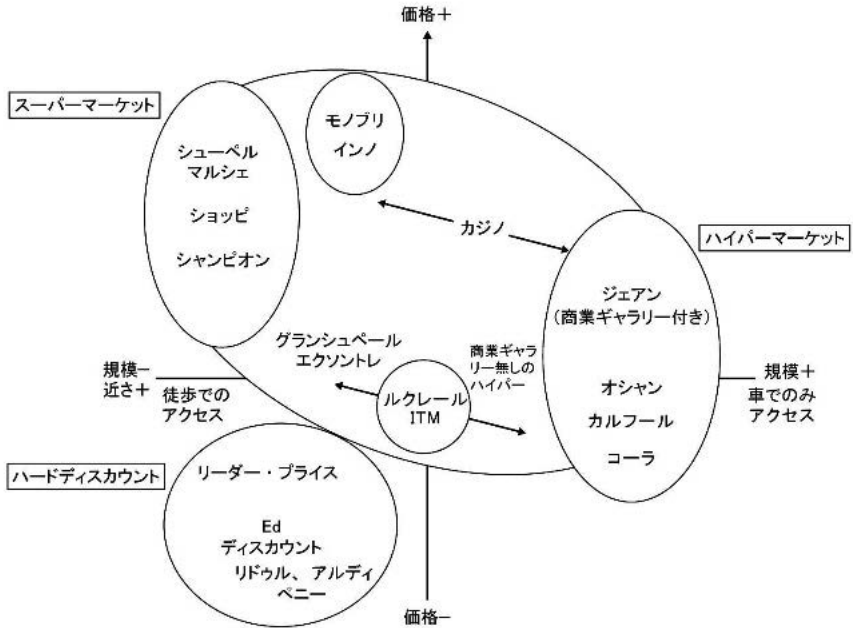
## 1-2. 流通企業の戦略とポジショニング

EU統合により、巨大な単一市場が形成されたヨーロッパでは、各国の流通企業は国境を超えて互いにマーケットを浸食し合う、グローバルな次元での競争激化に直面している。たとえば、フランスの小売商業においても国際化の進展は著しく、新業態の開発をとまなう流通外資の参入により、市場構造は大きく変化し始めている。

フランスの代表的な大型店はハイパーマーケットであり、カルフルー、オシャン、ルクレールなどの大手流通グループが長年にわたり展開してきた業態である。しかし、1996年に施行されたラファラン法の規制により、その出店は抑制傾向にあり、郊外型の巨艦店よりも近隣型の中小店へシフトする現象が主流となっている。

このような市場の変化を受け、ドイツ勢が得意とするハードディスカウント業態が存在感を増し、図1に示されるように、右側のハイパーマーケット業態および左上方のスーパーマーケット業態に対し、新しく左下方に明確なストア

図1. フランスにおける流通企業の市場ポジショニング



(出所) Etude <Agir face au hard discount>, Ifop, “Hard-discount, nouveau mode de vie!” No. 921-26 novembre 2003-Points de Vente, p. 50. および田中道雄著『フランスの流通—流通の歴史・政策とマルシェの経営』中央経済社, 2007年, 49頁の図に加筆した。

フォーマットを打ち出したポジショニング領域を確立している。

フランスにおけるハードディスカウント市場のトップは、ドイツのシュバルツ・グループに属するリドルであり、同国最大のハードディスカウンター・アルディの進出も加わり、近年、そのシェアを急速に上昇させている。これらドイツ勢の動向に対抗して、フランスの流通企業もカルフルグループのEd (ウーデー) やカジノグループのリーダー・プライスが参入して、カテゴリー内での差別的優位性を追求しながら鎬を削っている<sup>3)</sup>

EU 統合を自社の成長機会と捉え、明確なポジショニング・ステートメントに基づき標的市場の攻略に成功したりドルやアルディに代表される企業は、

「標的市場適応型小売業 (edited retailing)」と呼ばれる。

「小売業が成功するには、買物客の心の中に描かれる店の姿と合致する、ある特定のしかも筋の通ったパッケージに呼応し得る、顧客セグメントを明確につかまねばならない。買物客が抱くイメージは、実際のイメージではなくむしろ、理想のイメージであるかも知れないが、このイメージに応えることが可能性として有利ならば、その小売業者にとって一つの機会が与えられることになる」<sup>4)</sup>

D. ウォルターズおよびD. ホワイトが指摘しているように、近年、流通企業のビッグビジネス化とともに、高度な組織能力でマーケットの寡占化を推進してきた先駆的企業の台頭が著しい。店舗差別化を目指し、標的顧客グループの商品選択、余暇追求、メディア習慣などの生活様式を軸として、競争力のある小売提供物 (retail offering) を編集、構成、提案していくリーディング・カンパニーの戦略展開が、流通システムに及ぼし始めた影響について次に検討し、その競争力の源泉をさらに探っていきたい。

## 2. マーチャンダイジングの高度化とカテゴリー・マネジメント

### 2-1. IT活用によるマーチャンダイジングの変貌

ヨーロッパの大手流通企業は、競争相手が生産性の低い零細小売商であった時代には、大規模で効率的なディスカウント戦略が有効であった。その後、淘汰が進み、類似のディスカunterが市場で競合するようになると、生き残りをかけて他社との差別化を図り、独自の経営戦略の策定と実行が必要となってきた。

他方、メーカー側の状況を概観すれば、小売商業構造のかなりの部分を零細小売商が占めていた段階においては、製造企業は自社ブランドの流通において主導権を掌握しており、特約問屋や自社の販売会社を経由して流通支配を行う方策が主流であったため、製造企業にとって、流通過程は最終消費者に商品を届けるための単なる販売経路のひとつに過ぎなかった。

先駆的な流通企業が、戦略上、顧客ニーズの把握を効果的に遂行し、そのシステム化を推進していくにあたり、インフォメーション・テクノロジー（IT）の組織的な取り組みが、成長への不可欠の要因であることは言うまでもない。

日米欧などの先進諸国では既に、1970～80年代にかけて、その実験段階に突入し、現在、標準的な流通情報システムとして導入されているのが、商品コード対応型のPOS（point of sales：販売時点情報管理）レジスターをベースとするマネジメント方式である。

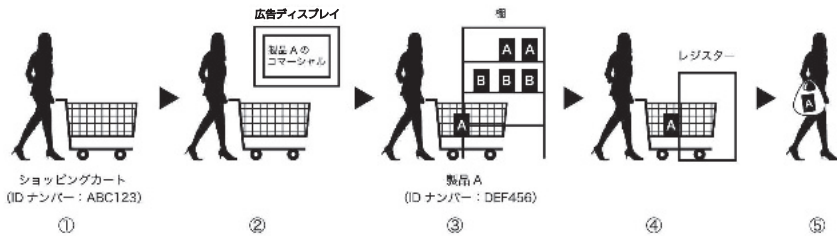
POSレジは、商品の受け渡しを行う精算カウンターにおいて、商品別に印字されているバーコードを読み取ることにより、どのような商品が、どのような組み合わせで、どのような時間帯に購入されたかという顧客情報をデータ化することができる。また、その際に顧客の性別や年齢層を入力することにより、顧客セグメント別の購買行動情報を収集することもできる。これらの情報は瞬時にストア・コントローラーに送られ、在庫管理の遂行が自動化され、また顧客の消費行動を分析・解釈するための基礎データとして蓄積される。

近年においては、POSシステムに続き、新たな情報通信テクノロジーとしてRFID（Radio Frequency Identification：「電波による個体識別」の略）が注目を集めている。RFIDシステムとは、個々の商品の外箱や包装、ならびに買物カートなどに電子タグ（RFIDタグ）が付けられ、これらが読取センサーの付近を通過すると、電波により商品に直接触れることなしに、商品の情報やその動きを認識することができるというものである。これにより、売り場での商品の購買状況や顧客の動線、広告や販売促進活動に対する顧客の反応および購買行動の把握などが可能となり、店舗差別化の有効な戦略ツールとして期待されている<sup>5)</sup>。

たとえば、図2に示すように、①小売店に買物に来た顧客がショッピングカートを押しながら店舗内を移動している最中に、②製品Aのコマーシャルが流れている広告ディスプレイの前を通り、③その広告を見た顧客は製品Aが欲しくなって棚のところに行き製品Aをカートに入れ、④レジスターの前を通過して



図2. RFIDシステム活用の一例



購入し、⑤帰宅したとしよう。この一連の流れの中で、RFIDシステムはどのように機能しているのだろうか。

まず、顧客が利用するショッピングカートにはIDナンバーが付けられており、店舗内の各ポイントに設置された読取機の前を通過することによって、店内での顧客の動線が明らかとなる。そこで、顧客が製品Aの広告が表示されたディスプレイの前を通過したというデータが送られる。次に、顧客は製品Aのところへと移動し、製品Aをカートに入れると、カートに付けられた読取機によってこの顧客が製品Aをカートに入れたという情報が送られる。そして、顧客はレジスターへと向かうが、ここでは店員によって1つ1つの商品をスキャンしていくのではなく、カートごと読取機のセンサーの前を通過させると、購入したすべての商品のデータが即座にストア・コントローラーに送られるとともに、顧客へは合計金額が提示されて、顧客は代金を支払い商品を購入していくのである。

このように、RFIDシステムは顧客のより詳細な購買行動データを自動で入手できるとともに、売場混雑の緩和、従業員による人為的なミスの減少、人件費の削減などにも効果を発揮する有力なツールであるため業界の注目を集めている。また、RFIDは在庫管理の効率化にも活用され、米国のウォルマートにおいては、既にこのシステムが導入されるなど、今後のさらなる普及と技術革新が期待されている。

このような情報収集手段を活用し、顧客のニーズや購買行動の把握を行った流通業者は、いつ、どこで、何が、どのくらい売れているのか、また誰が、どのように買っているのかというデータを基に、店舗差別化に向けた各社独自の新しいマーチャンダイジングを模索していく。

マーチャンダイジングとは、アメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association：AMA）の定義によれば、「企業のマーケティング目標を達成するのに最も役立つように、特定の商品やサービスを、適正な場所、時期、価格、そして数量で市場に提供することにとまなう計画と管理」と規定されている。

マーチャンダイジングは、単に流通企業が製造企業によって生産されたNB商品を選択して仕入れ、それに価格を設定して再販売を行うことを意味するにとどまらない。流通または小売企業の戦略的な位置づけは、以下のように理解されるべきである。「小売企業の中核機能はマーチャンダイジングである。それは、商品企画や仕入から販売にまでいたる、小売企業の行動を系統的に消費者需要に適合させるものであり、その狙いは消費者の生活体系をふまえ、対象とする消費者の必要と欲求に応ずる商品取揃え（アソートメント）を形成することにある。この点、小売企業のマーケティングは特定製品（群）の流通を課題とする製造企業のマーケティングと質的に異なった面をもつ。その意味で、小売企業のマーケティングはアソートメントのマーケティングであり、この差異は、消費者志向の実践に関して、少なくとも原理的には小売企業をよりすぐれた戦略的地位におくことになる」<sup>6)</sup>

日々刻々と変化する顧客ニーズと購買動向を、ITという先進技術を活用し察知することが可能となった現代の流通企業は、顧客目線に立った「見やすく買いやすい売り場」を目指してストア・レイアウトの構成を計画し、顧客が商品の価値を認識しやすいように、積極的な広告活動を通して付加価値の創造を行う。さらには、NBでは埋めることができなかった顧客の潜在的ニーズを、流通業者自らが新たに企画したPB商品を開発することによって補完してい

く。このような消費者基点の「商品政策」や「商品化計画」により、流通業者はますます消費者にとっての購買代理人的地位を確立するとともに、マーケティング活動においても製造企業に対し優位な地位を確立していくこととなる。

流通企業は、これまで商品を単体の「モノ」として扱い、店舗内においてその単品（stock keeping unit：SKU）の価値をいかにして表現し販売するかということに注力してきた。しかし、既に述べたように、顧客情報や購買履歴を入手した流通企業は、その単品の向こう側にある消費者の活動体系や生活シーンなどといった「コト」の存在を認識し始め、それらを軸とした商品同士の「つながり」をひとつのカテゴリーとしてまとめて表現し、戦略事業単位（strategic business unit：SBU）としてとらえて販売するというマーチャンダイジングへと転換していった。その中核となる技法として近年、脚光を浴びているのがカテゴリー・マネジメント（category management）である。

消費者の購買行動分析に基づいて積極的に解釈され仕組まれた陳列棚の棚割り計画（planogram）は、商品同士のつながりにより、単品ではなし得なかった価値を生み出す。顧客に対しては、買い物のしやすさや楽しさ、利便性、カテゴリーにおける情報の享受などがまず挙げられるだろう。流通企業にとって、カテゴリーによる商品演出は、商品を集合体として認識し提案できるため、顧客への訴求力を高め新規需要を獲得するための契機となる。

また、魅力的な売り場の創造は顧客の再来店動機を生み、リピート客を醸成する。さらに、関連する商品の情報提供によって、衝動買いをも引き起こす。その結果、個別商品ごとの直接利益（Direct Product Profitability：DPP）を増大させると共に、流通企業において、カテゴリー・マネジメントによる他社との差別化は、流通業界の単なる安売り合戦という負のスパイラルから脱却するひとつの価値創造となり得るのである。

流通企業による、消費行動分析を基にした商品・サービスの提供は、従来のように、メーカーが生産した製品をどのように売り込むかという「プロダク

ト・アウト (product-out)」型の販売スタイルから、顧客の生活様式を軸とした「マーケット・イン (market-in)」型へと変化を遂げる。顧客の購買履歴から導き出される売れ筋商品は、逐次データ分析され、生活カテゴリー別にマーチャライジングされた店舗に並べられ競争優位性を発揮する。さらに、流通企業は顧客が求めている商品を提供するだけでなく、潜在ニーズを具現化する新たな商品の開発を行い、“提案”というかたちで顧客の消費生活をサポートしているのである。

## 2-2. QR, ECR から SCM への展開

カテゴリー・マネジメントの円滑な運営は、戦略的提携を視野に入れた業者間のチャンネル・リンケージ行動に支えられる。消費者の生活カテゴリーに合わせて構成された商品群は、顧客の購買意欲を刺激し、需要を拡大していくが、他方、商品のサプライサイドにおいては、その需要に柔軟に即応できる供給システムの構築が必要とされる。また、商品ごとの売上げ増大を図るには、滞留している在庫の削減や売れ筋商品の欠品を防止し、販売機会の損失を回避することが急務となる。このようなシステム変革は、当然のことながら、単一企業内でのロジスティクス革新では対応しきれず、製・配・販の一連のプロセスを統合的に設計する協調関係の構築が前提となる。

ここでは、変化するトレンドや生活スタイルに柔軟に対応すべく、在庫を抑えつつ欠品を防ぐロジスティクス・マネジメント (logistics management) の観点が必要であり、他方、画期的な PB 商品の導入による売り場効率や集客力の上昇を図るため、メーカーや卸売業者とのパートナーシップをベースとするサプライチェーン・マネジメント (supply chain management: SCM) の観点が不可欠となる。

ロジスティクスは、元来「兵站術」と訳し、戦時において兵員、武器、燃料、食料、医薬品などを最前線に送るための計画、調達、補給を意味する軍事用語であった。現在それは、企業のマーケティング活動において、顧客のニーズを

起点として、原材料、半製品、完成品を最終購買地点まで効率的に供給・輸送・保管するための一連の戦略的活動という意味で用いられている。それゆえ、ロジスティクス・マネジメントは、供給業者から顧客にいたるまでの財貨の移動を、機能的関係の側面から効率的に調整し、かつ費用対効果を最大化し得るモノの流れの構築を指向している。

これに対して、サプライチェーン・マネジメントは、顧客満足やサービスの向上を目指しつつ、取引関係のある複数の企業と戦略的提携を模索しながら、売手（製造および卸売業）と買手（小売業）が win-win パートナシップを実現化していく次元に関与する。

L. M. エルラム (L. M. Ellram) と M. C. クーパー (M. C. Cooper) によると、チャネル・キャプテンと呼ばれるサプライチェーン全体を調整し監視する役割を果たす1つの経済主体が、取引関係のある複数の企業と戦略的パートナーシップを構築することが重要であるとし、その関係は敵対的なものではなく協調的なものへと変化しつつあるという、現代の競争理論における重要な認識を提言している。これは、企業内部の諸活動よりも、むしろ企業間の諸活動を統合化することに関連した組織有効性 (organizational effectiveness) の概念を援用し、また拡張したものであるとし、資材調達から製造、物的流通の効率化を図ることを目的としたロジスティクス・システムからさらに発展した概念であることを明確にしている<sup>7)</sup>。

このような認識に端を発する組織的な変革の兆しは、まずアメリカのアパレル業界において発生する。70年代から80年代の初頭にかけて、深刻な不況下にあった同業界では主力企業が集結するかたちで1984年に国産品愛用協議会 (crafted with pride in USA council) を結成し、業界活性化へ向けての新たな指針を模索していく。たとえば、アパレルメーカーのミリケン社は、カート・サーモン・アソシエイツ社のコンサルティングをもとに、業界内において発生している無駄を省く活動の一環として、リードタイムの短縮や不要な在庫の削減を図り、余分にかかっているコストを削減することで、安価な商品をより充実

したサービスのもとに提供し、顧客満足度の向上を目指す QR (quick response : 短納期生産供給) という市場即応型・流通システムの開発を行った。

QR は、アパレル業界において、繊維メーカー、縫製業者、アパレルメーカー、流通業者などが、全体として売れ行きや在庫状況などの情報を共有することにより、市場の変化に連動した資材の調達、商品の製造、供給を迅速に行い、競争優位性の向上を目指すシステムである。既製服は季節や流行の変化に左右されやすく、多品種少量で生産される傾向が強いため、完成品を起点として、縫製、生地、製糸などの川上に位置する流通過程との高度な調整が不可欠となる。そのため、売れ筋商品に欠品が発生すると供給の遅れによるダメージが他の業種よりも著しく、それが致命的な販売機会の損失に繋がる。このような業界独自の課題を抱えるアパレル部門において、その解決策を盛り込んだのが QR であった<sup>8)</sup>。QR は日用雑貨業界の P & G とウォルマートの製販同盟でも積極的に活用されたことでも知られている。

他方、加工食品業界においては、70～80年代の景気低迷を受け、さらに80年代後半にディスカウントストアやホールセールクラブといった新業態店のディスカウント戦略によってシェアを侵食された既存の小売店業界は業績の悪化が続き、抜本的な改革の必要性に迫られていた。そのような中で、先述のカート・サーモン・アソシエイツ社が食品マーケティング協会 (Food Marketing Institute : FMI) の要請を受け、1993年に QR をモデルとして提案したシステムが ECR (efficient consumer response : 効率的消費者対応) である。

QR および ECR に代表される戦略的提携事例は、その後、他の産業分野にも普及していくようになり、業界別に異なる名称で用いられてきた流通パートナーシップの形態は、サプライチェーン・マネジメントという専門用語に集約されていった。

### 3. ブランド・マネジメントの限界とトレード・マーケティングへの移行

消費者ニーズの最前線に位置する流通企業は、購買行動データの収集を効果的に行い、その情報に基づいたマーチャンダイジングを展開していった。カテゴリー・マネジメントに代表される流通企業の店舗演出に関する諸技法は、QR, ECR, サプライチェーン・マネジメントなど、製造企業との協調的な提携関係に支えられ、日々刻々と変化する消費者ニーズに対し柔軟な対応を可能にするだけでなく、流通企業の核となる競争力を醸成し、さらなる成長を実現していく。

また、流通企業は製造企業が生産したNB商品が顧客ニーズを満たさきれていないと判断した分野においては、NBをシェルフ・スペースの外に追いやるだけでなく、独自の視点で付加価値の高いPB商品開発を行い、商品、サービスともに顧客満足の最大化を積極的に図っていった。PB商品の開発は、一般的に流通企業が企画した商品計画をもとに作成された製品仕様書を取引先の製造企業に送り、完全買取り制で生産委託を行うOEM (original equipment manufacturing) 供給により実施される。これは、伝統的な生産-流通関係の逆転を意味する。

このように、メーカー側が得意としてきた商品企画開発、広告、ブランディングなどの一連のプロセスに、流通企業の勢力圏が拡大してくる中で、製造企業はどのようなスタンスで独自のポジションを確立し、競合企業との差別化を模索していったのであろうか。

製造企業の変革は、いち早くカテゴリー・マネジメントを導入した流通企業が多数存在するヨーロッパ、特にイギリスにおいて誕生することとなる。従来まで、最終消費者を対象にマーケティング・マネジメントを展開してきた製造企業にとって、流通業者は自社の販売経路の一構成員にすぎなかった。しかし、情報化の進展にともない顧客のニーズを的確に捉え、それに適応すること

により勢力の拡大を果たし、消費者の購買代理人的地位を確立してきた流通企業は、製造企業にとって単なる流通経路の一部として扱うことのできない大きな存在となってくる。これにより、製造企業は消費者対応志向のマーケティングから流通業者対応志向のマーケティングへと移行し、流通業者を自社の主要な顧客として位置づける「トレード・マーケティング (trade marketing)」と呼ばれる製造企業の新しい行動原理が台頭してくることとなる。

顧客としての流通業者をターゲットとしてマーケティングを展開していく製造企業は、トレード・マーケティング戦略への転換に合わせて、組織構造の抜本的な変更を実施する必要に迫られる。

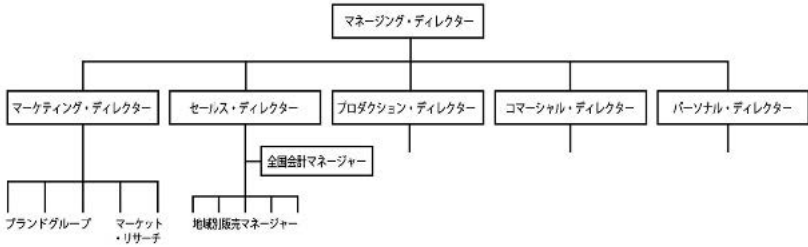
図3は、製造企業におけるトレード・マーケティング組織への変遷過程を表したものである。伝統的な製造企業の組織構造においては、一般的にマネージング・ディレクターのもと、マーケティング部門、セールス（販売）部門、プロダクション（製造）部門、コマーシャル（広告コミュニケーション）部門、パーソナル（人的資源）部門など、機能別専門分野に応じた部署が設けられ、各ディレクターがそれぞれの部署の統括を遂行している。従来型製造企業の組織において、マーケティング・ディレクターの指揮下で意思決定を行うマーケティング部門は、独自のマーケット・リサーチで市場の動向や消費者ニーズを的確に把握しながら、そのデータに基づきどのような製品やブランドグループを、どのくらい生産し、いくらで販売するかというマーケティング諸計画の立案を展開していく。そこでのマーケティングは、最終消費者を標的として認識している。他方、販売活動に関しては、セールス・ディレクターのもと、全国会計マネージャーが地域別販売マネージャーをとりまとめ、各店舗に積極的に商品を売り込むための販売促進活動を専属的に行っていた。つまり、従来型製造企業の組織では、商品開発と営業は全く別の役割を担うものとして分業体制がとられ、それぞれ別々の部署において独立したかたちで取り組まれるのが一般的であった。

その後、流通のシステム化が進行し、新しいフェーズに移行するにともない、

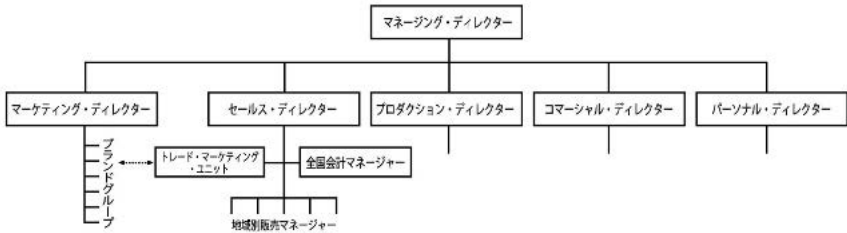


図3. トレード・マーケティング組織への変遷過程

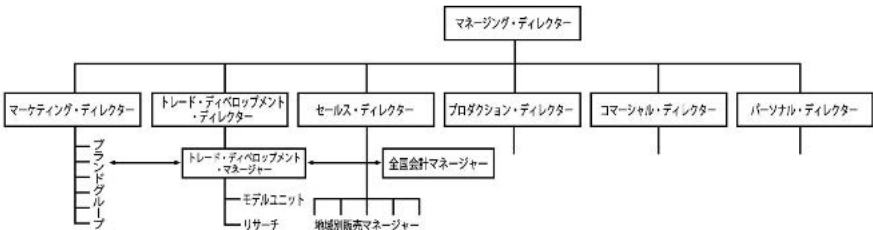
1. 従来型製造企業の組織



2. トレード・マーケティング・ユニットの発生



3. トレード・ディベロップメント・ディレクターの発生



(出所) G. Randall, *Trade Marketing Strategies*, Butterworth-Heinemann, 1994, pp. 126-127.

組織構造に変化が見え始める。販売時点での POS データやモニター調査などによる消費者の声や、流通企業担当者の声を製品開発に反映し、より顧客目線でのづくりを行うと共に、それらの情報に基づいた販売計画を連携して行うため、全国会計マネージャーとブランドグループの橋渡しの役割を担うトレード・マーケティング・ユニットが結成される。これにより、従来までは自社で開発・製造した商品を、どこに、どのように売り込むかというプロダクト・アウトの発想から、顧客志向の商品化計画と販売計画を連動させるマーケット・イン発想の組織構造への転換の萌芽をここに見出すことができる。

流通資本のさらなる規模の拡大を迎え、流通技術革新の導入が流通戦略改革を誘発する段階に及び、製造企業のマーケティングは抜本的な変質を迫られるに到る。プロジェクトチーム形態をとり、臨時的に結成されていたトレード・マーケティング・ユニットは、その機能の重要性が高まるにつれ、マーケティング・ディレクターやセールス・ディレクターと同格のポジションに昇格し、トレード・ディベロップメント・ディレクターという、ひとつの常設の部署として確立することとなる。メーカー側であるトレード・ディベロップメント・マネージャーは、流通企業が蓄積している顧客データや消費動向などの情報を共有しながら、流通企業担当者とのコミュニケーションを図りつつ、流通企業が目線に立ったより顧客志向の徹底化された戦略的な製造・販売計画を構築していく。これまで独自にものづくりを行ってきた製造企業は、流通企業が店舗内において展開しているカテゴリー・マネジメントに従属した商品展開を強いられることになり、各カテゴリーにおいて製造企業と流通企業が連携し、創造的な商品アイテムを充実させ、回転率の高い商品群を構成していくことにより、消費者のさらなる購買動機や購買意欲を醸成し、顧客満足度をチーム組織として高めていくことを目指していくことになる。

実際にイギリスの事例では、ユニテッド・ビスケッツ (United Biscuits) 社がトレード・マーケティング部を職能部門として設置し、また、ハインツ (Heinz) 社ではトレード・マーケティング・ユニットのかたちで構成メンバー

の増員を図っている。さらに、ナビスコ・イン・ザ・ユークー (Nabisco in the UK) 社では、小売と製造の両方の経験を備えたハイレベル・トレーディング・ディレクターと各々のトレード・ディベロップメント・マネージャーを会社の中間的な位置にタスクや権限をそれぞれ変えて複数設置し、販売価格や割引システムなどの販売戦略までも担うグループとして進化させている<sup>9)</sup>。このように、各社とも組織構造変革への対応はトレード・マーケティングへの転換傾向を着実に示し始めており、先進的な製造企業は組織全体として流通企業との積極的なパートナーシップを図りつつ、顧客起点のものづくりを志向しているのである。

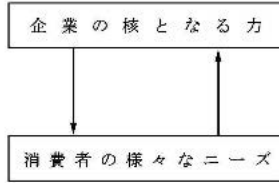
過去において、商取引慣行に基づく伝統的な拮抗状況により対立の構図にあった製販関係は、トレード・マーケティングと呼ばれる連携・協調という新たなスタイルを生み出し、それに応じてメーカーは組織構造をも柔軟に変化させながら、ライバル企業との差別化を図ると共に、より戦略的で効率的なマーケティングへと進化しつつある。そこで明るみに出たのが、メーカーの伝統的なブランド・マネジメントの限界であった。

図4は、製造企業における従来型マーケティング・マネジメントからマトリックス・マーケティングへの変遷過程を表したものである。元来、伝統的な製造企業のマーケティング・マネジメントは、マーケティング・リサーチをベースとした消費者ニーズの把握や、生活、社会、行動形態に合わせてグループごとにセグメント化し、それに対応した様々なブランドを創造することにより、顧客満足の充足を図っていくとともに、企業の核能力を強化していった。

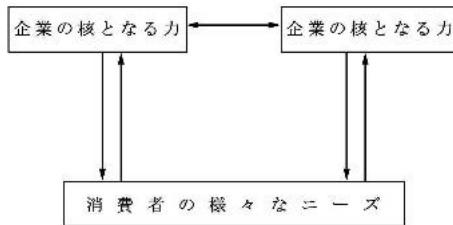
このような対消費者に向けてのマーケティングを志向していく中で、類似の消費者ニーズをターゲットとする企業や、先行するブランドを模倣する企業なども発生し、参入企業の増加が市場を飽和状態にする状況において、第2段階に示すようにいくつかのライバル企業がひしめく競争市場が誕生することとなる。このような低成長市場において、製造企業は自社の利益を保持・拡大していくために、消費者に少しでも自社の商品を選択してもらえよう、競合他社

図4. マトリックス・マーケティングへの変遷過程

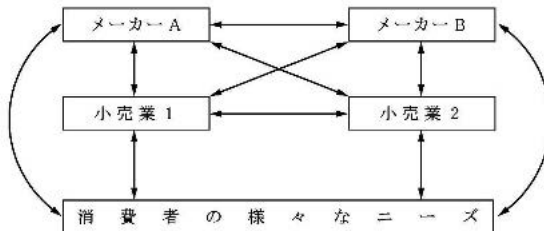
第1段階：従来型マーケティング・マネジメント



第2段階：戦略的マーケティング



第3段階：マトリックス・マーケティング



(出所) J. Corstjens and M. Corstjens, *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons, 1995. (青木高夫訳『ストア・ウォーズ：メーカーと小売業の戦い』同友館，1998年，2-4頁)。

の製品を調査・研究した上で差別化を模索し、市場における自社の優位性を高めるための戦略的マーケティングを展開するようになる。

さらに、第3段階に至ると、製造企業にとって自社の流通経路の一構成要素に過ぎなかった流通企業が、規模の拡大を進め、顧客と間近に接することによって得られる購買データをもとに流通業者独自の戦略的マーケティングを展開し、消費者が商品を購入する際の購買代理人的役割を果たすことにより、それまでNBにより消費者との信頼を構築してきたメーカーと消費者との間に、新たな信用の供給者として登場することとなる。これにより、メーカーは対消費者におけるマーケティング、ライバルメーカーとの差別化に加え、小売業を理解する必要性に迫られることとなり、マトリックス・マーケティングという新たな局面に対峙することとなる<sup>10)</sup>

このような状況下において、メーカーは極小セグメント化、短期計画中心のブランド開発を志向し、多くのブランドを市場に投入することにより自社の生き残りを模索していく。しかし、これらの戦略は長期的な売上げ拡大には至らず、ゆえにさらなるブランドの乱立を容認せざるを得ない負のスパイラルを招くこととなる。また、消費者のニーズに対して、生産段階でのライバル関係にのみ注視して製造された商品は、消費者のウォンツ（たとえば、消費者の“空腹を満たしたい”というニーズに対して、求めるものの対象は即席麺、菓子、ファーストフードのテイクアウト商品など様々な分野に渡る）を異業種・異業態の提案物との競合の下で分析する視点が欠如しており、マインド・スペースの獲得が視野の狭い戦略に留まるため、結果として他のマーケットへの需要流出を招くこととなった。

そこで、製造企業は今まで対立関係にあった流通業者とパートナーシップを結び、製販一体となることによって業界全体のROI（return on investment：投資収益率）の最大化を図っていかうとする新たな戦略へと乗り出す。流通業者によりシステムティックに収集された顧客の購買データに基づき、消費者の活動スタイルに合わせた商品群によって構成されるカテゴリー・マネジメント戦

略は、サプライチェーン・マネジメントに代表される製販同盟により円滑に遂行され、顧客の新たなニーズを開拓するとともに、衝動買い・まとめ買いをも引き起こし、ROIの拡大を可能としていく。

これら製販一体となったマーケティング機能の変質にともない、製造企業はこれまで消費者の様々なニーズや顧客の購買動機を模索してきたように、今度は顧客と製造企業の間位置する流通企業が、なぜその製品を扱うのかということを通業者の視点から検討していくことが必要となる。

流通業者は、顧客の購買履歴に基づきカテゴリー・マネジメントを軸とした顧客志向のマーケティングを模索する。他方、製造企業はトレード・マーケティング戦略により、戦略的パートナーとしての流通業者が店舗内で展開しているマーチャンダイジング（商品政策）の競争優位性追求に連動した製品開発により、win-win 関係の創出を指向する。

この需要創造の連鎖は、プロダクト・アウト発想に基づく高圧的な製販対立関係を打ち崩し、新たにマーケット・イン発想の合理的かつ協調的なマーケティング行動へと進化していく。このような業界再編の動きは、既に様々な業種に波及し始めている。

流通業界全般に拡大する情報革新の波は、伝統的な製造業者発信のブランド・マネジメントからの脱却を招き、新たな顧客起点のマーケティングに向けた流通パワーポリティクスの構造変化が、国内市場の競争場裡を超えて、グローバルな次元で展開されていくのである。

## 注

- 1) J. Corstjens and M. Corstjens, *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons, 1995, pp. 99-100. (青木高夫訳『ストア・ウォーズ：メーカーと小売業の戦い』同友館, 1998年, 103頁)。
- 2) B. Sternquist, *International Retailing*, Fairchild, 2007. (若林靖永・崔容熏 他訳『変わる世界の小売業：ローカルからグローバルへ』新評論, 2009年, 206頁)。  
「プライベート・ブランド市場では高級化への移行が見られ、主要な小売業者は、高級

でオーガニックなプライベート・ブランドを展開している。例えば、テスコの“ファイネスト (Finest)”やセインズベリーの“テイスト・ザ・ディファレンス (Taste the Difference)”などは、イギリスの多くのトップブランドと並ぶものとして認められるようになった」。

- 3) 田中道雄著『フランスの流通：流通の歴史・政策とマルシェの経営』中央経済社，2007年，43-50頁。
- 4) D. Walters and D. White, *Retail Marketing Management*, Macmillan, 1987, p. 95. (市川貢・来住元朗・増田大三監訳『小売マーケティング：管理と戦略』中央経済社，1992年，105頁)。
- 5) W. Fritz and B. Lorenz and U. Hauser, *Die Discountisierung der Gesellschaft*, Deutscher Betriebswirte-Verlag, 2007. (三浦信・市川貢・田中道雄・中野智世訳『ディスカウント化する社会』同文館出版，2010年，96-98頁)。
- 6) 三浦信編『小売マーケティングの展開』千倉書房，1976年，5頁。
- 7) L. M. Ellram and M. C. Cooper, “Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper-Third Party Relationship”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, Vol. 2, 1990, pp. 3-4.
- 8) 『日経情報ストラテジー』日経BP社，2006年12月号，31頁。
- 9) G. Randall, *Trade Marketing Strategies*, Butterworth-Heinemann, 1994, pp. 120-121.
- 10) J. Corstjens and M. Corstjens, *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons, 1995. (青木高夫訳『ストア・ウォーズ：メーカーと小売業の戦い』同友館，1998年，1-12頁)。