

マーケティング・チャネルの統制・管理は誰が行うべきか？

高橋 秀雄

I はじめに

マーケティング・チャネル（以下、ときどきチャネルと略することがある）には、様々なタイプのものがあるので、そのそれぞれにおける状況は様々なものになるのは当然である。マーケティング・チャネルがどのように統制・管理されているのかという観点から分類すると、誰も統制・管理していないチャネル、製造業者が主導するチャネル、小売業者が主導するチャネル、卸売業者が主導するチャネル、戦略提携によるチャネル、といった具合に様々なものがある。

チャネルにはこのように様々なものがあるのであり、そのそれぞれにおける統制・管理の仕方は本来異なるものなのである。しかしながら、あまりにも大規模小売業者へのパワーシフトに目を奪われすぎると、従来チャネルには大規模製造業者が主導するものばかりがあり、そこにおいては強制力等の行使による統制・管理がなされてきたが、パワーシフトという状況変化により、大規模製造業者と大規模小売業者間での戦略提携によるチャネルの方がより有利になったという短絡的な考え方に陥ってしまうことになる。

戦略提携によるチャネルというものは、状況変化により関係解消となるので、さほど安定的なものではないし、そうしたタイプのチャネルが全てではない。しかしながら、不

思議なことに、誰も統制・管理していないチャネル、製造業者が主導するチャネル、小売業者が主導するチャネル、卸売業者が主導するチャネル、戦略提携によるチャネル、といった具合に様々なタイプのチャネルがあるのにも関わらず、戦略提携によるチャネルに妥当することが、他のタイプのチャネルにも妥当するかのような理解が、戦略提携によるチャネル研究がさほど盛んではなくなった現在においても依然として残っていると思われるのである。

ここでは、ごく限られた部面にしかみられない戦略提携によるチャネルは、チャネルの全てを代表するものではなく、所詮はその一部分でしかないので、様々なタイプのチャネルを念頭に置いた、より幅広い視点から、チャネルの統制・管理の問題を検討することにする。その際、特に、垂直マーケティング・システムの統制・管理を誰が行うべきなのかを中心に検討することにする。このような検討を行うことで、垂直マーケティング・システムが、様々な主体により統制・管理されていることを示すことにする。そして、大規模小売業者へのパワーシフトがなされたとされる現在においても、垂直マーケティング・システムを大規模製造業者だけでなく、大規模小売業者、大規模卸売業者が依然として、統制・管理していることを示すことにする。

II チャネルの事情による統制・管理の在り方の相違

L.P.Bucklin (1968) は、チャネル統制の状況に関して、チャネルを構成するチャネル参加者間で、いずれのチャネル参加者も、他のチャネル参加者に対して影響力を行使することがみられない自律的統制がなされているチャネル、チャネル参加者間で、ある程度の権威が存在していると、チャネル参加者間で共同統制の状態が創出されることによる共同統制のチャネル、ただ一つの企業のみが権威を維持するところにみられる集権的統制がなされているチャネルの3つを区分している⁽¹⁾。

Bucklin (1968) は、これらの3つについて詳しく説明していないが、まず、チャネルに特定のチャネル・リーダーが存在せず、誰も統制しようとししない自律的統制によるチャネルというのは、伝統的チャネルに該当するものとみられる。チャネルにおいて、有力なチャネル参加者が存在せず、中小製造業者、中小卸売業者、中小小売業者からチャネルが構成されており、そこで流通する製品がさほど差別化されておらず、ブランド力もさほどない場合には、いずれのチャネル参加者も影響力を行使することはできないであろうし、たとえ影響力を行使しようとしたとしても、そうしたことにはあまり意味がない。チャネルには、それを構成する個々のチャネル参加者の自律性が高く、統制されていないものもあるのである。

次に、共同統制によるチャネルというのは、例えば、チャネル参加者として、大規模製造業者、大規模小売業者が加わっており、大企業間での共同統制がなされているものこのことをいうのであろうが、戦略提携によるチャネルというのは、共同統制によるチャネルの一形態であるとみられる。この共同統制によるチャネルは、戦略提携とまではいかな

くても、例えば、あるタイプの製品の流通・販売に関して、大規模製造業者と大規模小売業者との間で何らかの協調的な活動がなされているものが含まれる。

また、ただ一つの有力なチャネル参加者のみが権威を持っており、その参加者によって集権的な統制がなされているチャネルであるが、これには例えば、フランチャイズ・システムによってチャネルを展開し主導する有力な製造業者によって構築されるものが挙げられる。特定のチャネル・リーダーが主導するチャネルというと、大規模製造業者によって構築されるものばかりだと思われがちであるが、例えば、複数の中小製造業者をその傘下に置き、それらが製造した製品を仕入れて様々な小売業者に流通・販売する大規模卸売業者が構築し主導するチャネルというのもあるのである。また、大規模小売業者が、例えば、そこで取り扱っているプライベートブランド商品等の製造を委託している様々な中小製造業者を、その統制下に置いている場合には、大手小売業者主導のチャネルが成立することになる。こうしたチャネルには、パワーの非対称性がみられるし、いうまでもなく戦略提携によるチャネルではない。

以上のように、個々のチャネルの事情によって、チャネル統制の状況、言い換えれば、チャネルの統制・管理のなされ方には様々なものがあるのである。大規模製造業者から巨大な購買力がある大規模小売業者へとパワーシフトがなされたので、大規模製造業者主導のチャネルが立ちいなくなり、戦略提携によるチャネルが一般的なものになるなどということが起こり得るわけがない。一部の製品分野のチャネルにおける大規模製造業者と大規模小売業者との間の関係が変化しただけである。つまり、それ以外のチャネル関係をみても、大規模製造業者が主導するチャネルにおいては、大規模製造業者と中小小売業者との関係が根本的に変化しているわけではない。それゆえ、依然として、大規

模製造業者主導のチャンネルが存在するのである。もちろん、それ以外にも大規模卸売業者主導のチャンネル、大規模小売業者主導のチャンネルが存在するのである。実際のチャンネルには、何ら統制・管理されていない伝統的チャンネル、大規模製造業者主導のチャンネル、大規模卸売業者主導のチャンネル、大規模小売業者主導のチャンネル、共同統制のチャンネル（戦略提携によるものも含まれる）、といった様々なものがあるのである。

Ⅲ チャンネルの統合や結合の仕方の相違によるチャンネル・タイプ分類

上述の Bucklin (1968) のチャンネルにおける統制の状況に関する議論に基づいて、チャンネルのタイプを区分すると、大まかにいって伝統的チャンネル、垂直マーケティング・システム、共同統制によるチャンネル（戦略提携によるチャンネル等）の3つがあるということになる。この3つの分類は、それぞれのタイプのチャンネル間での統合・結合法の相違によるタイプ分類と言い換えることもできる。

(1) 伝統的チャンネル

まず、伝統的チャンネルというのは、特定の製品種類の流通・販売に関わっている製造業者、卸売業者、小売業者のそれぞれの自律性、独立性が高く、特定のチャンネル・リーダーにより統制・管理されていないチャンネルのことである。B.Berman (1996) によれば、このタイプのチャンネル（伝統的チャンネル）の特徴は、そのチャンネル構造がさほど公式化されていないこと、チャンネルに参加している各々の流通業者が自律的な行動をとること、システム全体の目標が設定されていないこと、チャンネル全体としてのパフォーマンスではなく、個々のチャンネル参加者のパフォーマンスの最大化に関心があること、といったものである⁽²⁾。

L.W.Stern and A.I.El-Ansary (1977) は

伝統的チャンネルについて、「チャンネル参加者間の調整は、取引や交渉によって主として達成される」としている⁽³⁾。Stern and El-Ansary (1977) は、この伝統的チャンネルでは、多くの意思決定者、つまり、多くのチャンネル参加者は、「マーケティング過程の一段階での費用、販売高や投資関係」に関心がありがちであるとしている⁽⁴⁾。つまり、伝統的チャンネルでは、個々のチャンネル参加者間での個別の取引や交渉において、チャンネル活動の調整がなされ、個々のチャンネル参加者は、各々が位置する生産者の段階、卸売段階、小売段階のそれぞれにおける費用や売上高等にしか関心がないということがみられるというのである。チャンネル参加者の自律性が高く、基本的に個々のチャンネル参加者は、他のチャンネル参加者とともに、特定の製品種類の流通・販売に関わるというものの、チャンネル全体の利益というよりも自社の利益に専ら関心があるので、このようなことがみられるのである。

伝統的チャンネルにおいては、特定の製品種類の流通・販売に、各チャンネル参加者が程度協調した活動を行うものの、特定のチャンネル全体としての目標を設定して、チャンネル参加者の全てがその達成に向けて活動するといったことはみられないし、チャンネル全体としての効率性の向上やパフォーマンスの向上を図るということのみみられないのである。つまり、伝統的チャンネルにおける個々のチャンネル参加者は、上述のように、自社の利益につながることに関心があり、チャンネル協調は、その都度なされるチャンネル参加者間での個々の交渉・取引により達成されるだけであり、包括的なものではない。

伝統的チャンネルというのは、よくみられるタイプのチャンネルであるが、その取扱製品を流通・販売しようとする製造業者が、単に幅広い販路を確保できればよいと考えており、自社製品のブランド・イメージの維持、流通業者の自社製品の販売の仕方の統制等に関心

を持っていないというのであれば、無駄な費用を支出してまでもチャンネルを統制・管理する必要はない。また、もちろん、流通業者を統制・管理する能力や経済的資源がない中小規模の製造業者では、チャンネルの統制・管理ということは無縁のことである。卸売業者や小売業者の方も、特定の仕入れ先との関係や結びつきを維持・強化したいという意思がなければ、チャンネルを統制する必要はない。

マーケティング・チャンネルという、その全てが特定のチャンネル・リーダー（特に大規模製造業者）によって統制・管理されているものと捉えてしまうのは誤りであり、統制・管理されていないチャンネルが多数あるのである。統制・管理を行おうとすると、他のチャンネル参加者との調整のためのコミュニケーション活動に掛かる費用、チャンネル活動のモニタリングに掛かる費用、チャンネル参加者からの協調的な活動を確保するための費用等、といった多額の費用支出が必要なので、そのような費用を掛けてまで統制・管理する経済的なメリットが特になければ、特定の製品種類が流通・販売されるチャンネルを単に確保しておくだけでよいということになる。

(2) 垂直マーケティング・システム

B.C.McCammom, Jr., A.F.Doody and W.R.Davidson (1969) は、垂直マーケティング・システムは、「大きな活動の経済や最大限の市場への影響を達成するために予め計画された、専門的に管理されており、集権的に管理されたネットワーク」であるとしている⁽⁵⁾。つまり、垂直マーケティング・システムというのは、チャンネルの効率性向上、パフォーマンスの向上、大きなチャンネル成果の達成等のために、特定のチャンネル参加者がチャンネル全体を統制・管理するものなのである。垂直マーケティング・システムにおいては、伝統的チャンネルとは異なり、チャンネル・リーダーにより、チャンネル全体としての効率性向上、パフォーマンスの向上、マーケット

シェア拡大やチャンネル全体としての売上高増加等に向けて、統制・管理や活動調整等がなされることになる。垂直マーケティング・システムが構築されている製品分野をみていると、自動車や化粧品（特に特定販路専用の化粧品、制度品の化粧品、直販専用の化粧品）などでみられるのであるが、ここでは製品の販売時の販売の仕方や付帯的サービスの提供を統制する必要性、アフターサービスの提供体制の確保、ブランドイメージの維持等の様々な理由から、チャンネルが統制・管理されているのである。

垂直マーケティング・システムにおける、チャンネル・リーダーについてであるが、それは大規模製造業者、大規模卸売業者、大規模小売業者のいずれでもよく、大規模製造業者に限定されることはない。大規模製造業者だけが、チャンネル・リーダーにふさわしいというわけではないのである。ところで、この垂直マーケティング・システムには、一般的に、管理システム、契約システム、企業システムの3つがあるとされている。以下では、これらの3つのそれぞれについてみていくことにする。

a. 管理システム

Stern and El-Ansary (1977) は、この管理システムにおいて、「マーケティング活動の調整は、一つあるいは限定された数の企業により開発された計画の利用により達成される」としている⁽⁶⁾。つまり、管理システムにおいては、チャンネル・リーダーを中心とした企業により策定されたチャンネル戦略や流通計画に基づいて、チャンネル全体としての活動調整がなされるのである。

Stern and El-Ansary (1977) は、この管理システムにおいて、「諸単位は異なる目標をもち得るが、包括的な目標に対する非公式的な協働へのメカニズムが存在する」としている⁽⁷⁾。そして、「公式的包括的な構造なしに、チャンネル参加者の効率的な相互作用によ

り意思決定が発生する」とし、「権威の所在は、個々のチャネル参加者に依然として残っている」としている⁽⁸⁾。Stern and El-Ansary (1977) が述べているように、管理システムにおいては、個々のチャネル参加者は、チャネル全体としての目標の達成に向けて協調的な行動をとるものの、依然として、個々のチャネル参加者独自の優先的な目標をもっている。また、管理システムによるチャネルでは、そのチャネル・システムの構造が公式化されているわけではなく、明確な権限構造がみられないのであるが、チャネル参加者間での働きかけやコミュニケーション活動の展開により、チャネル全体としての意思決定がなされていくのである。

McCammom, Jr., Doody and Davidson (1969) は、この管理システムに関して、それは、「店舗の全体の活動というよりは、店舗のある特定の商品ラインに影響を及ぼす」ものであるとしている⁽⁹⁾。McCammom, Jr., Doody and Davidson (1969) が述べているように、管理システムにおいては、基本的に、特定の製品ライン（商品ライン）に関わるものであることが多い。例えば、チャネル・リーダーが大規模製造業者であるとする、自社の主要な製品ラインを取り扱っている小売業者に対して、その当該製品ラインに関する流通・販売に関してのみ統制・管理しようとするだけである。小売業者の店頭品揃えは、特定の企業が製造した商品のみを陳列するだけでは、消費者にとって十分に魅力的なものとはならないのである。当然のことながら、小売業者は複数の企業が製造した様々な商品をも陳列することにより、消費者の選択肢を増やし、店舗の魅力度を高める必要があるのである。

それゆえ、管理システムにおいては、チャネル・リーダーの統制・管理による影響が及ぶのは、基本的に自社の特定の製品ラインに関する部分だけである。

チャネル・リーダーが、他のチャネル参加

者を統制・管理下に置くために用いる手段は何かということであるが、例えば、そうしたものとしては、Stern and El-Ansary が管理システムの開発に対する革新的な方法として挙げている、製造業者が流通業者に対して提供する計画されたマーチャンダイジング協約がある⁽¹⁰⁾。管理システムによるチャネルは、チャネル・リーダーが、他のチャネル参加者に経済的利益や非経済的利益等を提供することにより関係が形成される緩やかな組織間システムである。

b. 契約システム

Stern and El-Ansary (1977) は、「組織は、統制を達成する手段としての合法的パワーの利用によるチャネル・ネットワーク内の役割義務の公式化をしばしば望む」としているが、契約システムは、チャネル参加者間での契約という法律的な関係により形成されるものである⁽¹¹⁾。Stern and El-Ansary (1977) は、「組織間管理の見方からすれば、契約垂直マーケティング・システムは、参加者が異なる目標をもっているが、包括的な目標のためのある公式組織が存在する」としている⁽¹²⁾。契約システムにおいては、依然として、個々のチャネル参加者が独自のチャネル目標をもっているものの、チャネル参加者間に契約関係という法律的な関係が存在することにより、管理システムとは異なり公式的な組織構造がみられるのである。契約システムによるチャネルでは、特定のタイプの製品の流通・販売に関わるチャネル参加者は、契約関係によって結ばれることになるのである。

Stern and El-Ansary (1977) は、この契約システムの例として、卸主催ボランタリーチェーンとフランチャイズシステムを挙げている⁽¹³⁾。我が国では、自動車流通や化粧品流通において、契約システムがみられる。これらのうち、自動車流通に関していえば、様々な自動車メーカーの製品の併売ではなく、特定の自動車メーカーの専売をしている

ことがあるが、特に専売制の場合には自動車メーカーの統制・管理による影響がディーラーに及ぶ範囲が広がる。化粧品流通の場合には、契約関係に縛られない一般品の化粧品流通が存在するので、化粧品メーカーによる統制・管理による影響が小売店に及ぶ範囲は、専ら制度品の化粧品の製品ラインということになる。この制度品の化粧品のチャンネルについては、多くの化粧品販売店で、複数の化粧品メーカーの制度品化粧品を併売していることが多く、化粧品メーカーの統制・管理による影響が及ぶ範囲はさほど広くはないのである。

c. 企業システム

Stern and El-Ansary (1977) は、企業システムは、「特定の製品のための異なった流通段階にあるチャンネル参加者が、一つの組織により所有され、運営される」ときに現れるものであるとしている⁽¹⁴⁾。また、Berman (1996) は、企業システムについて、「共通の所有を通じて単一の企業により、すべての生産活動、流通活動が統制されている」ものであるとしている⁽¹⁵⁾。

企業システムというのは、例えば、大規模製造業者が、卸売業者、小売業者を買収することによる資本統合などで前方統合することで構築・形成されるものである。そしてそれは、大規模小売業者が、中小の製造業者等を後方統合することにより構築・形成されることもある。また、例えば製造業者が、自社の営業販売拠点を設立することや、自社のインターネット販売サイトを開設することによっても企業システムを構築・形成することができる。

企業システムでは、所有による資本統合という強固な絆があるので、Stern and El-Ansary (1977) は、そこでは、チャンネル・リーダーのようなチャンネル参加者が、「活動の経済性や他のチャンネル参加者のマーケティング活動に対する絶対的な統制を達成でき

る」としている⁽¹⁶⁾。企業システムにおいては、完全に公式の組織構造や権限関係があるので、全体としてのチャンネル活動を単一の視点に基づいて調整しながら展開できるところから活動の経済性を達成しやすいし、単一の資本により統合されており権限関係や指揮命令系統が明確なので、チャンネル全体を統制することが容易である。ただし、この企業システムに関しては、管理システムや契約システムと比較して、維持・管理費用が掛かるという問題があることが指摘される。

(3) 戦略提携によるチャンネル

戦略提携によるチャンネルというのは、共同統制によるチャンネルの1つのタイプといえるかもしれない。この戦略提携によるマーケティング・チャンネルが盛人に取り上げられたときがあるが、このタイプのマーケティング・チャンネルは、例えば大規模製造業者と大規模小売業者間といった、ごく限られた部分においてみられるだけにしか過ぎない。戦略提携によるマーケティング・チャンネルに関する議論で取り上げられていたチャンネル参加者間での協調やパートナーシップは、戦略提携によるマーケティング・チャンネルの議論が登場する以前から取り上げられていた問題であり、さほど新しい事柄ではない。

大規模小売業者が、様々な製造業者にその店舗で販売するプライベートブランド商品の製造を委託することがよくみられるが、そうしたことの全てが戦略提携によるものではない。大規模小売業者は、戦略提携であるかどうかに関わりなく、かなり以前から下請けの製造業者にプライベートブランド商品の製造委託をしてきているからである。つまり、実際には、非対称的なパワー関係がみられるなかでの、単なる下請け関係によるものがみられるのであり、真の意味で戦略提携であるといえるようなものは、さほど多くはないものとみられる。

この戦略提携について、A.T.Coughlan,

E.Anderson, L.W.Stern and A.I.El-Ansary (2001) は、「2つあるいはそれ以上の組織が、単一の利害についての認識に従って機能させる諸関係（法律的、経済的、あるいは人間相互間の）をもつ」ものであるとしている⁽¹⁷⁾。つまり、戦略提携は、それに参加する当事者達（例えば、大規模製造業者と大規模小売業者等）が、パートナーシップ関係や何らかの協約を取り結ぶことにより協働することが、お互いの利益につながると判断することにより形成されるのである。Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、戦略提携という用語について、戦略提携と呼ばれているものの多くは、便宜の戦術的協約、コンフリクトを少なくするための通常のビジネス関係にしすぎないことがあるとしており、実際には戦略提携に該当しないものを戦略提携と呼んでいることがあり、この用語が濫用されていることを指摘している。そして時々、戦略提携は実際には、強力なパワーを持つ組織が他の弱い組織に対してパワーを行使しているパワーの不均衡関係であるとしている。通常、戦略提携においては企業間でパワーが均衡しているものとされているが、Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、こうしたパワーが均衡しているケースにおいても、企業間で相互にかなりの影響力を行使しているとしている⁽¹⁸⁾。つまり、戦略提携関係は、必ずしも対等な関係によるものばかりではないというのである。

戦略提携に参加する企業は、この戦略提携という関係にコミットメントすることになる。この戦略提携へのコミットメントについて Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、「ある組織がこの関係を無期限に継続することを望むときに存在する」としている⁽¹⁹⁾。このコミットメントだけでは戦略提携の形成には不十分なので、戦略提携関係に参加する企業には、関係の維持・成長のために犠牲を払う用意があることが必要であるとしている。例えば、通常以上

に相手側のニーズを受け入れることや、パートナー企業への依存というリスクを負うという犠牲を払う用意が必要であるとしているのである。そして、Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、戦略提携は、それに参加する当事者に、非常に費用が高くつく義務を負わせることになるかもしれないとしている⁽²⁰⁾。

ところで、この戦略提携は、それに参加する当事者達のどのような動機によって形成されるのであろうか。Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、製造業者側の動機として、流通業者から市場情報を得ることによる最終消費者への到達、参入障壁の形成を挙げており、流通業者側の動機として、ロジスティクス活動の調整による在庫削減等の費用削減、「魅力的なブランドの製造業者の選好された販路」としてポジショニングすることにより、他の流通業者との差別化を図ることを挙げている⁽²¹⁾。戦略提携に参加する当事者達は、そのそれぞれが戦略提携関係から得られる利益を追求することになるのであり、こうした利益追求が戦略提携の紐帯となっていることはいうまでもないことである。

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、戦略提携の展開過程（チャンネル・パートナーシップの生涯）について、それは①意識→②探求→③拡張→④コミットメント→⑤衰退と解体の5つの局面を経るとしている⁽²²⁾。戦略提携によるチャンネルというのは、企業を取り巻く様々な環境変化等により、戦略提携に参加する意味がなくなればやがては消滅してしまうものなのである。

マーケティング・チャネルには、以上のような様々なタイプのものが併存しているので、チャンネル分析を行う際には、それぞれのチャンネルのタイプに見合った議論を行う必要がある。戦略提携によるチャンネルの議論が盛んになされたときに、その戦略提携に関して

なされていた議論にそぐわない従来からのチャンネルの議論について、その存在意義が薄れたものとみなす傾向があったが、そのような見方は慎むべきである。従来からのチャンネルの議論の分析対象は、戦略提携によるチャンネルの議論の分析対象とは、そもそも異なるものであったからである。

戦略提携によるチャンネルの議論が盛んになされていたときに、よく考えてみれば、大部分のチャンネルは伝統的チャンネルであったばかりでなく、依然として管理システム、契約システム、企業システム、といった垂直マーケティング・システムが存在していたのであるから。伝統的チャンネルや垂直マーケティング・システムに適用される議論は、戦略提携によるチャンネルに適用される議論とは別のものである。特定のタイプのチャンネルの分析をするときには、それに見合った議論を適用すべきである。全てのタイプのチャンネルの分析に適用可能な汎用的な議論などというものは、そもそも存在しないのである。例えば、誰も統制・管理しようとはしない伝統的チャンネルに関する議論と、複数の有力なチャンネル参加者間で締結される協約等により形成される戦略提携によるチャンネルに関する議論は全く別物になるのは当然のことである。いうまでもなく、垂直マーケティング・システムによるチャンネルと戦略提携によるチャンネルとは別物である。チャンネル研究をする際には、チャンネルのタイプにはどのようなものがあるのかを把握したうえで、そのなかで特にどれを分析対象とするのかを確定しておく必要があるのである。

IV チャンネルの統制・管理の主体は誰なのか？

チャンネルのなかの特に、垂直マーケティング・システムによるチャンネルを統制・管理する主体となるのは、製造業者、卸売業者、小売業者のうちのいずれであろうか。チャンネル

には、製造業者が主導するチャンネルだけでなく、卸売業者が主導するチャンネル、小売業者が主導するチャンネルがある。製造業者、卸売業者、小売業者のうちのいずれがチャンネル主導するとしても、それぞれが主導する際のベースとなるものにはどのようなものがあるのであろうか。以下では、この点について検討することにする。

製造業者主導のチャンネルにおいて、製造業者がチャンネルを統制・管理する際に用いる手段として、Stern and El-Ansary (1977) は、製造業者の製品への強力な消費者の吸引やロイヤルティの開発、販売の制限等による強制的な方法、専門知識、参照パワー、合法的パワーがあるとしている⁽²³⁾。このように、製造業者が、チャンネルを統制・管理する際の手段には、強力なブランド力のある製品の保有、強制、専門知識、準拠／同一視、正当性等のパワーの基礎があるということになる。

卸売業者主導のチャンネルにおいて、卸売業者がチャンネルを統制・管理する際に用いる手段として、Stern and El-Ansary (1977) は、ボランタリーチェーンの主権による地位の強化、プライベートブランド商品の開発を挙げている⁽²⁴⁾。なお、D.J.Bowersox, M. B. Cooper, D.M.Lambert and D.A.Taylor (1980) も卸売業者によるチャンネルの統制・管理の手段として、ボランタリーグループを挙げている⁽²⁵⁾。つまり、卸主権のボランタリーチェーンを展開することによる、傘下の中小小売業者への影響力の行使、卸売業者独自のプライベートブランド商品の開発、といったものがあるというのである。

小売業者主導のチャンネルについては、Stern and El-Ansary (1977) は、特に多段階マーチャンダイザー等の大規模小売業者がチャンネルを統制・管理する手段として、報酬、強制、専門知識等のパワーの基礎、消費者のイメージ形成、プライベートブランド商品の開発を挙げている⁽²⁶⁾。この他に、Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor

(1980)は、市場への近接性により市場情報が得られることを挙げているが、これについても小売業者の統制・管理の手段に加えてよいものとみられる⁽²⁷⁾。

垂直マーケティング・システムの統制・管理という点、大規模製造業者が中小の卸売業者や小売業者を組織化するケースが念頭に置かれることが多いであろう。しかしながら、実際には、大規模小売業者が中小製造業者等を組織化することにより、垂直マーケティング・システムを統制・管理していることがある。そして、大規模卸売業者が、市場開拓力のない中小製造業者と、その販売先である中小小売業者との間に介在するとともに、それらを組織化することにより、垂直マーケティング・システムを統制・管理していることもある。

垂直マーケティング・システムにおける統制・管理の主体は、大規模製造業者に限られるわけではない。大規模製造業者が、その製品のブランド・イメージの維持や販売のなされ方等について統制・管理する必要がある場合には、管理システム、契約システム、企業システムのなかのいずれかによるチャネルを構築して、それを統制・管理するであろう。

そして、大規模小売業者については、その店舗で販売する様々な商品、例えばプライベートブランド商品等を調達するためなどの理由で、中小製造業者を組織化し、統制・管理することもある。

また、大規模卸売業者は、その独自のプライベートブランド商品の調達のために中小製造業者を組織化することがあるし、アパレル卸のように、直営小売販路を展開していることがある。

垂直マーケティング・システムは、このように様々な統制・管理能力のある主体が、何らかのチャネル全体としての目標を達成するために統制・管理するものと捉えるべきである。それぞれの垂直マーケティング・システ

ムにおいて、どのチャネル参加者がチャネル・リーダーとして統制・管理を行うのかは、それぞれの垂直マーケティング・システムの状況に応じて異なるであろう。

V パワーシフトの問題についての検討

我が国で、大規模製造業者から大規模小売業者へのパワーシフトが話題になるようになったのは、1970年代後半からであるとみられる。日本経済新聞社編(1978)は、1970年代末当時の状況を踏まえて、スーパーの大規模小売業への成長・発展、ものが売れない時代になり製品が供給過剰になったこと、情報の流れが大製造業者から消費者へと一方的に流れていたのが、消費者から情報が流れるようになり、消費者の欲求を捕捉する点で小売業者が優位性をもつこと、といったことを挙げ、小売業者(特に大規模小売業者)へとチャネルの主導権が移っていくと主張した⁽²⁸⁾。

さらに、1990年代のバブル崩壊後の不況期と量販店やディスカунター等の成長・発展は、物が売れない時代のなかで、製造業者の商品を仕入れる際の巨大な購買力や消費者への巨大な販売力を背景として、大規模小売業者の大規模製造業者に対する交渉力を増加させた。このような状況変化から、大規模製造業者から大規模小売業者へパワーシフトがなされてきたと主張されるのである。

こうしたパワーシフトに関する議論を理解するには注意が必要である。確かに、あるチャネル部面においては、大規模製造業者から大規模小売業者へとパワーシフトがなされたのは事実であるが、全てのチャネルの部面において、そうしたことがみられたわけではない。大規模製造業者から大規模小売業者へのパワーシフトがみられたのは、例えば、加工食品、日用品等の伝統的チャネルである。特に、どのチャネル参加者もチャネル全体を統制・管理しようとはしない伝統的チャネル

における大規模製造業者と大規模小売業者との間での交渉・駆け引き等において、大規模小売業者の交渉力が強まったというだけのことである。大規模小売業者は、もともと大規模製造業者に対する対抗力を持っているので、大規模製造業者の統制・管理を受けるわけがない。例えば、佐藤 肇 (1974) は、スーパーがその成長過程において、当時パワーをもち流通支配をしていた大規模製造業者に、どのようにして対抗してきたのかを詳しく論じている⁽²⁹⁾。現在でも、大規模製造業者と大規模小売業者間でなされている交渉・取引は、この伝統的チャンネルを通じてなされているのである。

ところで、大規模製造業者から大規模小売業者へのパワーシフトがなされるという環境変化が生じたので、大規模製造業者は大規模小売業者とパートナーシップ協約や戦略提携を取り結ぶようになったという見方については、どのように理解したらよいのであろうか。この大規模製造業者と大規模小売業者間でのパートナーシップや戦略提携については、それが適用される部面は、例えば、共同開発のプライベートブランド商品等の限られた部面にしかすぎないのであり、さほど包括的なものではない。大規模製造業者についていえば、加工食品メーカー等にみられるように、少子高齢社会に対応するように、従来からの加工食品だけでなく健康食品等も取り扱うようになっており、製品の多様化を進めてきている。それに応じて販売経路の多様化を進めているし、場合によってはインターネット直販を行っていることもある。つまり、その取扱製品の全てに渡って個々の大規模小売業者と関わり合いを持つわけではないのである。こうした意味で、パートナーシップや戦略提携によるチャンネルにおいては、関連する特定のタイプの製品分野においてのみ、大規模製造業者と大規模小売業者が協働関係をもつことになるのである。

また、大規模製造業者が大規模小売業者と

パートナーシップや戦略提携関係をもつようになったのは、大規模小売業者の巨大な販売力を看過できないので、大規模製造業者としては、大規模小売業者と協調すべきところがあれば対応するという立場をとったものとみられるのである。パワーシフトは、大規模製造業者に、このような立場をとることを促進したものと考えられる。

大規模小売業者としても、大規模製造業者と、その店舗の独自性を出すためにプライベートブランド商品の開発面では協働するものの、大規模製造業者の取扱製品のうち、売れ筋ではなく売上げにさほど貢献しないものについては、店舗の棚スペースの効率的な利用の観点から、店頭棚から外すことになるであろう。このように、パートナーシップや戦略提携とはいっても、大規模製造業者と大規模小売業者の双方とも、全面的に関わるわけではないのである。また、環境変化等により、パートナーシップ関係や戦略提携関係を維持する必要がなくなったときには、そうした関係は解消されることになる。

付け加えておくと、大規模製造業者が消費者から絶大な支持を得ている強力な製品ブランドを持っている場合には、パワーシフトがなされると主張される現在においても、流通業者に対してなにがしかの影響力をもっているものとみるべきであり、そうした製造業者には、さほど大規模小売業者とパートナーシップ協約や戦略提携を取り結ぶ必要性はないであろう。大規模製造業者と大規模小売業者が、パートナーシップ協約や戦略提携を取り結んでいる製品分野は、様々な企業の同種製品間に代替性が強くみられ、価格弾力性が高く、競争が激しい分野であるとみられる。

また、垂直マーケティング・システムのなかの管理システムと契約システム（フランチャイズシステム、チェーンストア制度）のそれぞれとパワーシフトとの関連について述べれば、次のようになる。

まず、管理システムについていえば、大規

模小売業者は大規模製造業者の統制・管理の対象ではないので管理システムとは関係がない。管理システムにおいて大規模製造業者が統制・管理しているのは、特に中小の小売業者であり、大規模製造業者はそうした中小の小売業者に対する影響力を依然として保持しているとみるべきである。

次に、契約システムに関しては、制度品の化粧品流通にみられるチェーンストア制度や自動車の流通・販売におけるフランチャイズシステムがその代表的なものである。制度品の化粧品流通に関していえば、量販店ルートでは、量販店側にかなりの交渉力があるし、もともと量販店は統制・管理の対象ではないのである。問題は、中小の専門店ルートなのであるが、そこでは確かに他社製品との併売がなされていることがあるものの、それなりの影響力は行使でき、リーダーシップを發揮できるものとみられる。そして、自動車流通のフランチャイズシステムに関していえば、大規模製造業者が系列のディーラーに対して影響力を行使できることは明白である。

以上まとめると、大規模小売業者へのパワーシフトがなされたといっても、それが典型的なかたちでみられるのは、伝統的チャンネルにおける大規模小売業者の取引・交渉時の交渉力の増加ぐらいのものであろう。そして、大規模製造業者が大規模小売業者へのパワーシフトという状況のなかで選択することがある大規模小売業者とのパートナーシップ関係や戦略提携関係の形成といっても、一部の製品分野に関して、その関係を形成するにしか過ぎないのである。さらに、大規模小売業者へのパワーシフトがなされたとされている状況下においても、依然として、大規模製造業者等により主導されている垂直マーケティング・システムが存在するのである。

VI おわりに

チャンネル研究がなされる際に、その対象が

伝統的チャンネルなのか、垂直マーケティング・システム（管理システム、契約システム、企業システム）なのか、それ以外のものなのかを、どの程度明確にしたうえでなされているのであろうか。そして、伝統的チャンネルとはどのようなものなのか、垂直マーケティング・システムに含まれる管理システム、契約システム、企業システムのそれぞれがどのようなものなのかをしっかりと把握したうえで、どの程度チャンネル研究がなされているのであろうか。

ここでこのようにいうのは、大規模小売業者へのパワーシフトが生じたときから、大規模製造業者によるパワー行使によるチャンネルの統制・管理には限界が生じたといえられるようになったのではないかとみられるからである。実際にパワーシフトが生じたのは、上述のように、統制・管理されていない伝統的チャンネルにおける大規模製造業者と大規模小売業者間の交渉・取引関係においてであり、製造業者が主導する管理システムや契約システムにおいてではなかったのである。研究対象が、伝統的チャンネルなのか、垂直マーケティング・システムなのかを明確に区別して認識しておきさえすれば、このような捉え方はなされなかったはずである。垂直マーケティング・システムにおいては、依然として大規模製造業者による影響力行使（パワー行使）は有効である。

最近では、大規模製造業者が、自社のインターネット販売サイト（企業システム）を通じて、その製品を直販することがみられるようになってきているが、そうしたことが広がっていけば、徐々に大規模小売業者の影響力は低下していくことになるかもしれない。また、現実の店舗を中心として業務を行ってきた既存の大規模小売業者は、インターネット販売サイトや電子モールを運営する大規模小売業者に次第に取って代われ、小売業者の主役交代となり、以前にパワーを持っていた小売業者から別の小売業者へとパワーの所

在が移り変わっていくことになるかもしれないのである。パワーシフトといっても、それは永続的なものではなく、企業を取り巻く環境変化により移り変わっていくものなのである。大規模小売業者へのパワーシフトがなされ、チャンネルにおける主導権を握ったといっても、それは限られた製品分野の流通・販売部にしかみられないことであるし、永続するとは限らないことなのである。

いずれにせよ、チャンネルには様々なタイプのものであることをしっかりと認識したうえで、そのそれぞれが、全く誰によっても統制・管理されていないのか、特定のチャンネル・リーダーにより統制・管理されているのかを問題にすべきである。そして、もし統制・管理されているとすれば、どのような能力やパワー資源を保有するチャンネル参加者が、特定のタイプのチャンネルのリーダーにふさわしいのか、といったことを明確にしておいてから、チャンネル研究をする方がよいと思われる。

(注)

- (1) Bucklin (1968), p.172.
- (2) Berman (1996), p.521.
- (3) Stern and El-Ansary (1977), p.392.
- (4) *Ibid.*, p.393.
- (5) McCammom, Jr., Doody and Davidson (1969), p.213.
- (6) Stern and El-Ansary (1977), pp.394-395.
- (7) *Ibid.*, p.395.
- (8) *Ibid.*
- (9) McCammom, Jr., Doody and Davidson (1969), p.216.
- (10) Stern and El-Ansary (1977), p.387.
- (11) *Ibid.*, p.400.
- (12) *Ibid.*
- (13) *Ibid.*, pp.401-418.
- (14) *Ibid.*, p.419.
- (15) Berman (1996), p.523.
- (16) Stern and El-Ansary (1977), p.423.
- (17) Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001), p.316.
- (18) *Ibid.*, pp.316-317.
- (19) *Ibid.*, p.317.
- (20) *Ibid.*
- (21) *Ibid.*, pp.319-320.
- (22) *Ibid.*, pp.338-342.
- (23) Stern and El-Ansary (1977), pp.435-436.
- (24) *Ibid.*, pp.437-438.
- (25) Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980), pp.278-279.
- (26) Stern and El-Ansary (1977), pp.443-444.
- (27) Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980), p.272.
- (28) 日本経済新聞社編 (1978)、16～20 ページ。
- (29) 佐藤 (1974)、216～223 ページ。

(参考文献)

- Berman, B. (1996), *Marketing Channels*, John Wiley & Sons.
- Bowersox, D.J., M.B. Cooper, D.M. Lambert and D.A. Taylor (1980), *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill.
- Bucklin, L.P. (1968), "The Locus of Channel Control," in R.L. King (ed.), *Marketing and the New Science of Planning*, AMA, 1968, pp.142-147, reprinted in Walker and Haynes (eds.) (1973), pp.171-181.
- Coughlan, A.T., E. Anderson, L.W. Stern and A.I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- Coughlan, A.T., E. Anderson, L.W. Stern and A.I. El-Ansary (2006), *Marketing Channels*, 7th ed., Pearson Prentice Hall.
- Mallen, B. (1967), *The Marketing Channels: A Conceptual Viewpoint*, John Wiley & Sons, Inc.
- Mallen, B.E. (1977), *Principles of Marketing Channel Management: Interorganizational*

- Distribution Design and Relations*, Lexington Books (D.C. Heath and Company).
- McCammom, B.C.Jr., A.F.Doody and W.R.Davidson (1969), *Annual Meeting of the National Association of Wholesalers*, Las Vegas, January 15,1969, reprinted in Walker nad Haynes (eds.)(1973), pp.212-218.
- Michman, R.D. (1974), *Marketing Channels*, 1st ed,Grid.
- Michman, R.D. and S.D.Sibley (1980), *Marketing Channels and Strategies*, 2nd ed, Grid.
- 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.
- Sims, J.T., J.R.Foster and A.G.Woodside (1977), *Marketing Channels: Systems and Strategies*, Harper & Row.
- Stern, L.W. (ed.) (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1977), *Marketing Channels*, 1st ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1982), *Marketing Channels*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1988), *Marketing Channels*, 3rd ed., Prentice Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1992), *Marketing Channels*, 4th ed., Prentice Hall.
- Stern, L.W., A.I.El-Ansary and A.T.Coughlan, (1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice-Hall.
- Wlker, B.J. and J.B.Haynes (1973), *Marketing Channels & Institutions: Readings on Distribution Concepts & Practices*, Grid, Inc.
- Walters, C.G. (1977), *Marketing Channels*, Goodyear Publishing Company.
- 石原武政・石井淳蔵編 (1996)、『製販統合』日本経済新聞社。
- 宇野政雄・AGF「流通アカデミー」研究会編著 (1994)、『共生時代の戦略的アライアンス——流通業とメーカーとのニュー・リレーションシップ』誠文堂新光社。
- 佐藤 肇 (1974)、『日本の流通機構』、有斐閣。
- 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。
- 日本経済新聞社編 (1978)、『小売業 VS メーカー』日本経済新聞社。
- 日経流通新聞編 (1993)、『家電流通 再編への挑戦』日本経済新聞社。
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二 (1993)、『生販統合マーケティング・システム』白桃書房。