

# [研究ノート]

## マーケティング・チャネルにおける対立と管理の構図

鷺尾 紀吉

〈目次〉	はじめに
	1. マーケティング・チャネルの意義と機能
	2. マーケティング・チャネルの種類
	3. マーケティング・チャネルの選択と開発
	4. マーケティング・チャネルの管理
	おわりに

## はじめに

マーケティング論の中でもマーケティング・チャネルは重要な課題である。それは、マーケティングの生成と大いにかかわる問題だからである。マーケティングの生成は、大量生産に伴う市場での商品販売のための生産者の流過程への介入という背景をもっており、そこでは生産者の流過程への介入が生産者によるマーケティング・チャネルの組織化と組織化を通じての流通活動の統制という形で典型的にあらわれたからである。このような生産者によるマーケティング・チャネルの形成は、一方では商業者主体の商品流通との対立を生み出すことになる。

本論文では、まず生産者によるマーケティング・チャネル形成の意義と性格を述べ、そこで展開されているマーケティング・チャネルの類型を提示する。次にマーケティング・チャネル構造の選択問題と垂直的マーケティング・システムの展開、さらにチャネル・メンバーを対象としたマーケティング・チャネルの管理と構築を議論し、今日的なマーケティング・チャネルの課題を論述する。

## 1. マーケティング・チャネルの意義と機能

### (1) マーケティング・チャネルの意義と展開

マーケティングの生成は、商品流通にかかわる諸問題、なかでも最終消費市場まで自己の商品をいかに流すかという問題に対処することが1つのきっかけであったことから、流通チャネルの問題はマーケティングの重要課題の1つとして扱われてきた。

流通チャネルとはごく一般的に言えば、生産から消費に至るまでの商品流通の経路であり、より具体的には売り手から買い手まで商品が転売されていく取引連鎖のルートということができる。

このような意味での流通チャネルは、社会経済的なマ

クロの視点と個別企業的なミクロの視点から捉えることができる。社会経済的なマクロの視点は、生産者によって生産された製品が商品として最終消費市場に移転する社会的な商品の流れ、ないしはその仕組みとしてとらえる。これは流通チャネルを種々な商品の流通チャネルの複合体、あるいは総体としてとらえることから、一般に流通機構、あるいは流通システムと呼んでいる。これに対して個別企業的なミクロの視点は、流通チャネルを個々の生産者がその標的とする最終消費市場に対して自社の商品を流通させるために、その企業の政策的意思によって形成され、その活動を統制する商品流通のチャネルとしてとらえる。これを特にマーケティング・チャネル (marketing channel) と呼んでいる<sup>1)</sup> (例えば、風呂 (1968)、田村 (1998)、高嶋 (1994)、Kotler & Keller (2009) など)。

このように流通チャネルは、大きく社会経済的な視点に立った流通機構、流通システムと個別企業的な視点に立ったマーケティング・チャネルに大別されるが、本章が主として対象とするのは、個別企業的な視点に立ったマーケティング・チャネルである。

では何故、個別企業的な視点に立ったマーケティングが取り上げ、議論されるのだろうか。それは、マーケティングの生成と大いに関係がある。マーケティングは20世紀初頭、生産の過剰と大規模化による寡占の形成を通じて生じた商品流通に関する諸問題に対処するために登場してきた領域であり、その商品流通にかかわる諸問題の中で最も重要な課題が販売問題であった。大規模化した生産者が大量生産した商品が市場で販売できなければ、その価値を実現できないからである。

これまでは生産者にとって、商品の販売とは流通活動の担当者である商業者への販売であり、その後自分の商品がどこに再販売されているかについてほとんど関心を示さなかった。つまり、最終消費市場への販売は全面的に商業者に委ねられ、流通機能に関しては完全に商業者に依存していた。このような商業者主体の商品流通の下では、商業者は生産者から所有権的に独立しており、か

1) このように流通チャネルを2つの視点から区別したからといって、両者が無関係であることを意味しない。個別企業的な視点に立ったチャネルは、マクロ的側面を持った社会経済的な視点に立ったチャネルである流通機構、流通システムの動態によって規定され、また社会経済的な視点に立った流通機構、流通システムは個別企業的な視点に立ったチャネルの総体によってその性格が位置づけられる。このように両者はお互いに影響しあっている。なお社会経済的視点に立った流通機構、流通システムの研究は、その後日本では流通論、あるいは流通システム論などとしてその研究対象として発展している。

つ自律的な社会的品揃えを図り、自己にとって最適な品揃えを形成しようとするところから、特定の生産者の特定の商品を優先的に扱う、あるいは特別な販売促進努力を払うということはしない。商品の価格設定についても、特定の生産者の意図したようには行われない。商業者主体の商品流通の下では、このような商業者の独立性や社会的品揃え形成が商業者の存立基盤そのものを成立させているのである<sup>2)</sup>。

このような商業者主体の商品流通は、近代的設備により大規模製造業者として成長した生産者にとっては必ずしも適合するものではなかった。大規模生産者としては、あくまでも自社の商品の安定的かつ継続的な大量販売が実現してはじめて、大量生産が成り立つからである。しかし、安定的かつ継続的な大量販売を実現するためには、これまで商品の流通を担当してきた伝統的な商業者主体の流通システムあるいは商業組織との対立、ないし対決という問題を克服しなければならなかった。というのは、前述したように商業者の独立性と社会的品揃え形成という商業者主体の商品流通の下では、自社製品が優先的な扱いを受けたり、また顧客に対する販売促進活動やサービス活動が自社の期待通りになされるとは限らないからである。そこで、この課題に対応するために大規模生産者が取った方法は、大規模生産体制を維持、構築するために、自らが自社商品の円滑な販売のためにマーケティング費用を負担して流通活動を担当することによって、直接的に流通に介入するというものであった。マーケティングの生成とは、このように流過程への生産者の介入が1つの大きな要因であった。

上記の点について、田村は機関代替性という観点から次のように述べる。即ち、大規模生産者はマーケティングを導入すると、自社製品が消費者に至るまでの流通チャネル全体に関心をもつ。商業者の流通機能を生産者自身がその営業部門の強化、卸売事務所の設立、最終消費者への広告や直接物流などによって直接に流通機能を担当する場合と比較・検討する。この背後には商業者の流通機能が生産者自身の流通活動によっても代替できるという、流通機能の機関代替性の視座がある。これによって流通チャネルの段階数は企業にとって所与のものでは

なく、変更可能であるという考え方がでてくる(田村、1998、p. 27)。つまり生産者による流通への介入は、商業者主体の商品流通との対決であり、革新であり、場合によっては排除すらも引き起こすものである。そして生産者の流通介入の典型が、生産者による流通チャネルの組織化と組織化を通じての流通活動の統制というマーケティング・チャネルへの展開となったものである。

## (2) マーケティング・チャネルの性格と機能

マーケティング・チャネルへのアプローチやその性格については、これまでさまざまに議論されてきた。特にチャネルの管理と構築に関しては研究の蓄積がみられ、その代表的な議論として以下のものをあげることができる(高嶋、1994、pp. 2-3)。

### ①チャネルのパワー・コンフリクト論

これは、社会システム論の考え方の影響をうけてとらえられたアプローチで、流通システムで他の組織を統制しうる能力(パワー)や統制で発生する組織間の対立(コンフリクト)を扱い、その原因や影響という行動的、過程的側面を明らかにしようとするものである。そこではパワー・コンフリクト、パワー基盤、依存などの諸概念を中心として、パワー形成の条件、コンフリクトをもたらず条件、パワーとコンフリクトとの関係、およびそれらによる組織の満足への影響などの研究が行われる。

### ②チャネルの協調的關係論

これは、流通システムにおける長期的関係の有利性を提示するもので、内部化市場モデルや関係的交換モデル等を中心に展開されている。これらモデルの共通する考え方は、取引関係が長期的になるとき、行為の直接的な管理メカニズムがつけられるというものである。この長期的企業間関係は、従来の経済学等で想定してきた市場取引とは異なる性格のものであるとして、その意味や内容を考察している。

### ③チャネル構造選択論

これは、チャネル構造変数の決定問題を考える理論であり、特にチャネルの垂直統合や段階数の決定、チャネルの開放度(選択的か開放的か)等の問題が議論の焦点となる。そしてチャネルの構造を決定するのは、製品流通やチャネル統制における費用や成果という経済的側面

2) このように商業者が特定の生産者から独立し、社会的品揃え形成を行っていることを商業者の社会性といっている。また商業者が特定の生産者のためにだけに助力をすることもしないことから、商業者の中立性ともいう。

であるにとらえ、最適な決定を考えるものである。

#### ④チャネル交渉論

これは、それ以前にあったチャネルを1つの組織とみなして、その管理手法を組織の管理から類推しようとする試みに対する批判を起点とし、製造業者と流通業者との対立関係をとらえ、チャネル交渉を通じて対立関係を克服する過程に主な関心がある。

このような議論が行われる中で、高嶋(1994, p. 119)は、(i)マーケティング・チャネルの構築とは、流通チャネルの市場取引関係を前提として、内部組織的性格を形成することである、(ii)内部組織的性格の形成とは、パワー関係と協調的關係という内部組織的關係の形成、およびその関係のもとでチャネル・コミュニケーションによる内部組織的な調整をすることである、としてマーケティング・チャネルの基本的性格をパワー関係、協調的關係、チャネル・コミュニケーションという内部組織的性格の3つの要因で説明している。高嶋のマーケティング・チャネル・アプローチは、生産者が流通業者との売買関係を維持しながらも、あたかも生産者の組織的拡張のように流通業者を管理し、差別性と持続性を確保するという内部組織的性格の形成というところに基本的な考え方がある(同上書、pp.18-19)。

マーケティング・チャネル性格については、上記のように精緻化して述べることができるが、極めて簡単にいうと、マーケティング・チャネルとは生産者が自ら流通を組織化して自社商品を流通させるチャネルであり、それは生産者の内部組織的性格を有するということである。

マーケティング・チャネルの機能については、さらに今1つ付け加えて説明しなければならない。マーケティング・チャネルは、生産者が所有権移転機能として自社商品を最終消費市場に円滑に販売していただくだけのチャネルではない。自社商品の販売促進を行うためのチャネルであり、商品販売に伴う付帯サービスやアフターサービスを提供するためのチャネルでもある。さらに生産者から商品情報、市場情報を提供し、また消費市場から消費者ニーズ等を収集するための双方向的な情報伝達機能を果たすチャネルでもある。このようにマーケティング・チャネルは、さまざまなマーケティング機能を効果的に発揮させるためのチャネルであるといえる。

## 2. マーケティング・チャネルの類型

マーケティング・チャネルを構築するに当たって、まず問題となるのが顧客に直接販売を行うか、それとも商業者などの流通業者を活用して販売するかという意思決定である。これをチャネルの類型からみると、直接流通で行うか、あるいは間接流通で行うかの問題である。図表2-1は、直接流通と間接流通に分けてマーケティング・チャネルの基本類型を示したものである。なお、この類型は商品の商有権移転、つまり商流を前提としたものである。

直接流通とは、ゼロ段階のチャネルであり、生産者が中間の段階をもたず最終顧客に直接販売する形態である。ダイレクト・マーケティング・チャネル(direct marketing channel)ともいわれる。その代表的な例として、訪問販売、パーティー販売、通信販売、テレマーケティング、テレビ・ショッピング、インターネット販売、生産者の直営店などがあげられる。一般に、消費財流通の場合は直接流通の形態はあまり多くないが、産業財流通の場合は生産者の顧客が加工業者等産業用使用者であり、企業間取引であることから業種や取扱い商品等によっては多くみられる。

間接流通とは、1つ以上の流通業者の段階が介在する形態である。消費財流通の場合、1段階チャネルは小売業者が1つ入っている形態で、2段階チャネルは卸売業者と小売業者の2つが入っている形態である。図表2-

図表2-1 マーケティング・チャネルの基本類型

### 消費財流通

[直接流通]

ゼロ段階 生産者 ————— 消費者

[間接流通]

1段階 生産者 ————— 小売業者 — 消費者

2段階 生産者 — 卸売業者 — 小売業者 — 消費者

### 産業財流通

[直接流通]

ゼロ段階 生産者 ————— 産業用使用者

[間接流通]

1段階 生産者 ————— 流通業者  
販売支店 ————— 産業用使用者

(資料出所) 筆者作成

1では示していないが、この他に仲買人等が介在して3段階チャネルという形態もある。消費財流通の場合は、一般に消費者に対して多種多様な商品を提供しようとして、小売段階での品揃え形成を重視するため、間接流通の形態が多くみられる。産業財流通の場合は、図表2-1では産業用流通業者あるいは販売支店が1つ入っている形態を示しているが、この他に例えば販売支店-流通業者という2段階のチャネルもみられる。産業財流通では顧客が産業用使用者であり、産業用使用者は品揃えの多様性を求めているわけではなく、製品技術についての専門性やサービスを重視する傾向が強いので、業種別産業財流通業者（専門商社、専門卸売業者など）や自社の販売支店などを通じたマーケティング・チャネルが形成される。

取引の形態からみると、消費財流通の場合は生産者と商業者、あるいは商業者間という企業間取引の他に小売業者と消費者間の取引を含むのに対し、産業財流通の場合は生産者と流通業者、あるいは流通業者と産業用使用者という企業間取引だけである。このように産業財流通は企業間取引だけであるので、取引は継続的になりやすく、継続的な取引となると、過去の取引の蓄積や将来の取引へ期待が交渉や取引の行動に強く影響することになる。一方、消費財流通の場合は生産者と商業者、あるいは商業者間の取引関係は継続的になるにしても、商業者と消費者との関係は一時的で単発的な取引が多く、継続的な関係はほとんど形成されない。このような取引形態の違いは、マーケティング・チャネルの設計や管理の仕方に大きな影響を与える。

### 3. マーケティング・チャネルの選択と開発

#### (1) マーケティング・チャネル構造の選択

マーケティング・チャネル構造の選択については、大きく広狭基準、長短基準、開閉基準の3つが取り上げられている。

##### ①広狭基準

チャネルの広狭基準は、当該商品を取り扱う小売店の数の多寡を基準とするものである。この広狭基準によるチャネル政策については、コーブランド(M. T. Copeland)が理論的基礎を築き、これをダンカン(D. J. Duncan)が

継承し、基本的な3つの類型を提示し、その後の研究者によってさらに研究が進み、今日では一般に以下のような3つのチャネル政策があるとされる。

##### (i) 開放的チャネル政策

できるだけ多くの流通業者に当該商品の取扱いを開放して、市場カバレッジを可能な限り広くしようとするチャネル政策である。購買頻度の高い食料品や日用雑貨品など最寄品の流通に適している。このチャネル政策は、生産者にとって市場カバレッジが高くなる、流通コストが低くてすむなどのメリットがある。しかし、チャネルによる需要開拓力・販売促進力が弱い、チャネルに対するコントロール力の強化が難しいなどの問題点が指摘されている。

##### (ii) 選択的チャネル政策

生産者の何らかの政策的基準にもとづいて、流通業者を選択してチャネルを形成しようとする政策である。家電商品、アパレル、家具などの商品でよく採用されている。このチャネル政策は、一般に、選択された流通業者と効率的なチャネル形成が可能になるとともに、開放的チャネル政策よりもチャネルに対するコントロールがしやすく、また販売促進努力が集中できるというメリットがある。一方、選択によってチャネルを絞れば絞るほど、市場カバレッジが狭くなる、チャネルに対するコントロールが中途半端になりやすいなどの問題点もあげられている。

##### (iii) 排他的チャネル政策

特定の流通業者に排他的な販売権を付与して形成されるチャネル政策である。通常、流通業者は当該商品の販売について独占的な専売権が与えられる代わりに、競合商品の販売禁止や価格維持、その他の販売条件を求められることが多い。このチャネル政策は、チャネルに対するコントロールが強く、生産者のマーケティング戦略を徹底させることができるなどのメリットがある。しかし、チャネル管理のコストが過大になりすぎる、また人的・資本的関係が形成された場合、チャネルの固定化につながるという問題点もある。

##### ②長短基準

チャネルの長短基準は、チャネルにおける流通業者の段階数の多寡を基準とするもので、長いチャネルは段階数が多く、短いチャネルは段階数が少ない。この長短基準に基づくチャネル政策は、既に直接流通と間接流通で

述べたマーケティング・チャンネルと関連している。一般に、短いチャンネルでは流通業者の段階が少ない、あるいは最も短いチャンネルでは直接流通の形態をとるので、生産者のチャンネル活動への関与は強くなり、長いチャンネルでは逆に、チャンネル管理が難しくなる。他方、短いチャンネルでは生産者の投下資本コストや流通管理費が増加して自己負担が重くなり、長いチャンネルでは流通業者に流通費用を転嫁できるので、生産者の負担は軽減される。

消費財流通では、前述したように間接流通の割合が高く、特に最寄品では多段階の長いチャンネルとなる傾向が強い。また産業財流通では製品属性が複雑で専門性が高いことから、短いチャンネルで取引されることが多くみられる。ただ、消費財流通でも自動車、ピアノなどの高額商品の場合は、チャンネルが比較的短い。取引額、取引単価との面で十分な規模の取引が確保できれば、短いチャンネルによるコスト負担増をカバーできるからである。

### ③開閉基準

流通業者が特定の生産者の販売先として専属化されているかの度合を基準とするものである。特定の生産者の商品を専売している流通業者は閉ざされたチャンネルを形成し、多くの生産者の商品を広く扱っている流通業者は開かれたチャンネルとなる。食料品、日用雑貨品などの最寄品は消費者への分散的流通によって販売が拡大することから、開かれたチャンネルが選ばれる傾向が強い。また閉ざされたチャンネルは、自動車、家電商品などの流通系列化業種に典型的にみられる。生産者としては、競争相手の商品の排除、流通業者への統制力の確保などの理由によって、流通業者の専属化を進めるのである。

以上のように、チャンネル構造の選択は3つの基準からアプローチすることができるが、実際にはこの3つの基準を組み合わせてチャンネル選択が行われている。例えば、「広く、長く、開かれたチャンネル」では、食料品、日用雑貨品などの最寄品の流通で選択される。また「狭く、短い、閉ざされたチャンネル」では、自動車、ブランド品などの専門品の流通で選択される。しかし、これはあくまでも一般的な傾向であり、それぞれの生産者の企業戦略、競争対抗戦略、あるいはもっている経営資源などによって、同じ分野の生産者の間でも上記のようなチャンネル選択は異なっているのが実態である。

## (2) 垂直的マーケティング・システムの開発

上記で述べたチャンネル政策は、基本的には伝統的なマ

ーケティング・チャンネルを想定して構築しているものである。伝統的なマーケティング・チャンネルは、1つ、ないしそれ以上の生産者、卸売業者、小売業者、あるいは産業財流通業者から成り立っている。各メンバーは、自らの利益を最大限に追求するために、時にはチャンネル全体の利益を犠牲にしても業務を遂行する独立した事業体である。このような伝統的なマーケティング・チャンネルでは、いかなるチャンネル・メンバーも他のメンバーを完全にコントロールすることはないし、チャンネル内のコンフリクトを解決する公式な制度もない。そこで、チャンネルを統合するシステムとして登場したのが垂直的マーケティング・システム(vertical marketing system)である。

垂直的マーケティング・システムは、コトラー&ケラー(2006、邦訳、pp.605-607)によれば、生産者、卸売業者、小売業者が統合されたシステムとして活動する。チャンネル・キャプテンが他のメンバーを所有していたり、フランチャイズを与えたり、あるいは他のメンバーを協力させるだけの強力なパワーをもっている。強いチャンネル・メンバーがチャンネル行動をコントロールし、自己の利益を追求する個々のチャンネル・メンバー間に起こるコンフリクトを排除しようと試みた結果生まれたものである、と説明する。垂直的マーケティング・システムは、企業型垂直的マーケティング・システム、契約型垂直的マーケティング・システムの3つの基本的タイプに分類される(図表3-1)。

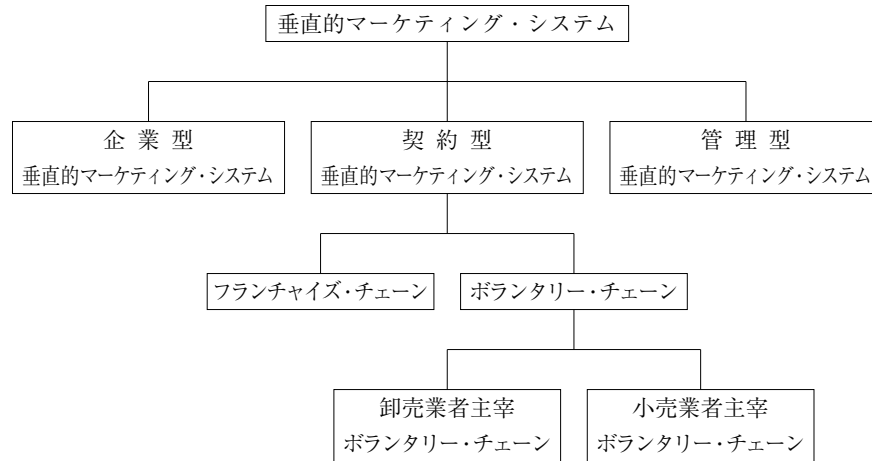
### ①企業型垂直的マーケティング・システム

これは、生産から流通まで一連の段階が1つの企業資本で結合しているシステムである。生産-卸売、卸売-小売の各段階が資本統合され、単一資本による企業システムで運営されているのが典型例で、自動車、寝具・ベッド、デザイナー・ブランドのアパレルなどの流通でみられる。各チャンネル・メンバーは単一公式組織と同じように、明確な共通目標を共有化し、権限と方針で取引は調整される。一方、チャンネル形成のための投下資本コスト、流通管理コストの負担が大きく、また取引関係が固定化されるため、環境変化への柔軟性に欠けるといわれている。

### ②契約型垂直的マーケティング・システム

これは、チャンネル内の独立企業からなる構成員が単独では達成できない経済効率や販売効率を得るために、契

表3-1 垂直的マーケティング・システムの3つのタイプ



(資料出所) コトラー&ケラー、2006、邦訳、pp.405-607によって作成

約関係を結び、その契約のもとで統合されるシステムである。契約形態の違いにより、フランチャイズ・チェーン(FC)とボランタリー・チェーン(VC)の2つのタイプに分かれる。

フランチャイズ・チェーンは、市場で差別性のある製品・サービスの販売や経営ノウハウをもっている企業(フランチャイザー)が販売チャネルを形成する目的で加盟店(フランチャイジー)を募集し、契約に基づいて店名、商号、商標、サービス・マーク等の使用を許諾し、自社商品・サービスの独占的販売権(フランチャイズ)を与える。一方、フランチャイジーはその見返りとして、一定の対価を支払い、事業に必要な資本を投下して、フランチャイザーの指導と援助のもとに事業を行う両者の継続的関係システムである。

フランチャイズ・チェーンは、システムの形態からみると製品フランチャイズと事業フォーマット・フランチャイズに分かれる。前者は、自動車メーカーがディーラーに一定地域での製品販売権を与えるという例にみられる形態で、基本的には製品の販売に関するフランチャイズである。また後者は、本部が加盟店に対して特定の商標と事業フォーマットの使用を認める形態で、ファーストフードやコンビニエンス・ストアなどで多くみられる。

このように、フランチャイズ・チェーンは本部と加盟店が1対1の契約関係で結ばれており、縦の組織間関係が強く、内部組織的色彩が濃いチャネルで形成されるところに大きな特徴がある。

なお、フランチャイズ・チェーンは前述したように、

フランチャイザー(本部)とフランチャイジー(加盟店)とのフランチャイズ契約による組織関係であることから、フランチャイズ・システムという用語の方がより実態を反映しているが、日本ではフランチャイズ・チェーンと呼ぶことが多いため、本節ではこれに従い、フランチャイズ・チェーンという言葉を用いている。

ボランタリー・チェーンは、日本では卸売業者主宰ボランタリー・チェーンと小売業者主宰ボランタリー・チェーンに分けている。前者は、卸売業者が中心となって中小小売業者とともに協業組織を形成するもので、卸売業者は小売業者が販売方法を標準化したり、チェーン店と十分に対抗できるような購買経済性を達成するためのプログラムを開発する。後者は、小売業者が相互に同志的結合を行って形成する協業組織であり、商品の共同仕入や販売促進、教育研修の共同化などが行われる。

ボランタリー・チェーンは、共通の目標は設定されるものの、フランチャイズ・チェーンと違って横の連帯が強調されるため、本部の統制力は弱い。反面、市場取引関係に近いことから、組織の柔軟性があるなどの特徴をもっている。

なお、アメリカではボランタリー・チェーンとは卸売業者主宰のチェーン組織をいい、小売業者主宰ボランタリー・チェーンはリテイラー・コーペラティブ(retailer cooperatives、小売業者協同組合)と呼んで区別している。

### ③管理型垂直的マーケティング・システム

これは、市場支配力のある寡占的メーカーがそのブランド力やパワーを背景に他のチャネル・メンバーを巧み

に統制・管理するシステムである。資本の共有や契約によるのではなく、チャンネル・リーダーが立案したマーケティング・プログラムによって市場取引関係を管理する。契約型垂直的マーケティング・システムに比べて投下資本は大きくなく、環境変化に応じて柔軟に計画を変更できるのがメリットといえるが、共通目標は限定的で非公式性が強い。

このように、垂直的マーケティング・システムが開発されているが、単一企業が1つのチャンネルのみを通じて市場に商品を流通するとは限らない。単一企業が異なる2つのチャンネルを並存させた二重マーケティング・チャンネルやそれ以上の数のチャンネルを組み合わせた複合マーケティング・チャンネルが採用されることがあり、これをマルチ・マーケティング・システムと呼ぶこともある。

## 4. マーケティング・チャンネルの管理

### (1) マーケティング・チャンネル管理の意義

マーケティング・チャンネル管理とは、チャンネル・メンバーである卸売業者、小売業者等流通業者の販売活動を管理することであり、チャンネル管理を行うためには生産者と流通業者との企業間関係をチャンネル管理が可能な状態にすることが必要条件となる。チャンネル管理ができる関係とは、生産者から独立した流通業者と取引しながらも、あたかも直営店のように生産者のマーケティング目的に沿った活動を流通業者から引き出せるような関係を築くことである。

取引についていえば、生産者と流通業者との間において、生産者の生産した製品の取引とは別に、流通業者の活動についての取引を重層的に行っている状況であるといえる。以下、チャンネル管理について、チャンネル管理の局面と目的、パワー関係の形成、信頼関係の構築に分けて説明する。なお本節の説明は、高嶋(1994)、高嶋・桑原(2008)によっている。

### (2) チャンネル管理の局面と目的

チャンネル管理の目的は、流通業者の活動を統制し、チャンネルを通じた製品差別化を達成することにある。チャンネル管理の対象となる流通活動の活動局面は、品揃え形成活動、販促・サービス活動、フリーライド、競争行為の4つである。前2者は製品差別化を形成するための統制であり、後2者は製品差別化が成立する条件を整備す

るための統制である。

品揃え形成活動の統制は、生産者が流通業者に対して競合他社の製品の取扱いを減らし、自社製品を優先的に扱ってもらうように働きかけることである。自社製品の優先的扱いによる製品の露出度や店頭における陳列スペースの違いは、消費者の購買の利益性に影響を与えたり、消費者の目に触れることでの選択可能性を高めることになるので、効果的な製品差別化をもたらす。また流通業者も仕入れた製品はすべて売り切ろうとするため、必然的に流通業者の店頭での露出が増し、積極的な販売活動が引き出され、製品差別化がますます強くなることが期待される。そこで、生産者としては流通段階の品揃え形成活動において優先的かつ有利な扱いを流通業者に求め、その活動を統制しようとするのである。

販促・サービス活動の統制は、生産者が流通業者の販促・サービス活動を生産者のマーケティング戦略と連動させることで製品差別化を形成し、消費者に非代替的な選好をもたせようとすることである。小売業者は単に消費者のブランド指名買いに応じる受動的な立場にあるだけでなく、生産者の製品差別化への影響を少なからず有している。即ち、第1に小売業者による製品差別化への貢献として、消費者が製品に対して抱くイメージや評価を小売業者が操作できること、第2に小売業者は消費者に情報を直接的に提供することによっても製品差別化に影響を及ぼすことができる、という理由から小売業者による消費者への販売活動や情報提供活動は、製品差別化に影響を与えているのである。そこで、生産者は小売業者の販促・サービス活動を統制したり、卸売業者に小売業者の販促・サービス活動への支援をさせるなどして、小売業者による製品差別化への貢献を確保しようとするのである。

フリーライド(free ride、ただ乗り)の統制は、競合他社にフリーライドされる可能性を防止するために流通業者の活動を管理することである。生産者はフリーライドを防止するため、すべての小売店舗で販促・サービス活動を行うだけでなく、1つの店舗内においても自社製品だけに限定して販促・サービス活動を実施させるように管理しなければならない。現実には、独立した小売業者の販促・サービス活動を詳細にチェックすることは無理であるために、こうしたフリーライドができないよう競合製品の取扱いを制限することになる。



競争行為の統制は、小売業者における低価格販売のような競争行為が行われないよう、その活動に制限を加えるなどを行うことである。生産者は小売業者の競争行為を監視し、競争制限に違反する小売業者を発見したときは、直ちに製品の供給を停止しなければならない。そのためには卸売業者の数を絞り込んだ上で、卸売業者の販売先を統制し、小売業者の製品仕入先を一本化することで、監視と供給停止の条件を整えることが必要となる。

### (3) パワー関係の形成

生産者がチャネル管理のために流通業者の統制を行うには、生産者が流通業者に対して協力を要請できる関係としてのパワー関係をもつことが必要条件となる。

パワー関係とは、2者間の関係において、一方が他方の行動を統制する能力があるかという関係の状態であり、常に2者間における統制－被統制の関係でとらえられる。パワー関係の形成は、依存関係に基づくものとパワー資源に基づくものの2つがある。

依存関係によるパワーの形成は、パワー関係が形成される1つの大きな要因が取引における依存度にあるとするものである。ある企業の経営成果が取引相手との取引に大きく依存しており、その取引がなくなると経営が維持できないとき、その企業は取引相手の企業に依存しており、取引先の行動の要求を受け入れざるを得ない。このような状況にあるとき、パワー関係が発生している。

この依存度は、以下のように説明されている。即ち、①相手との取引の重要度が大きいほど、依存度は大きい、②その取引相手以外に代替的な取引相手が少ないほど、依存度は大きい、③相手から依存される程度が大きくなるほど、相手への依存度は小さくなる。

従って、ある生産者が特定の小売業者の行動を統制することに関して、①その小売業者にとって特定の生産者との取引が重要であり、その生産者に代わる他の代替的な生産者が少ない状況にあるとき、②生産者側からみれば、その小売業者との取引が他の小売業者に比べて重要でなく、他の小売業者に代替できる状況にあるとき、生産者の小売業者に対するパワー関係は強くなり、小売業者の行動を統制できる。

パワー資源によるパワー形成は、パワー関係を形成しようとする相手に経済的なメリットがあるパワー資源を提供して、その見返りとして相手の行動を引き出すものである。パワー資源としては、まずリベートがある。リ

ベートは経済的な報酬で、数量リベート（流通業者に製品取扱量や店舗内シェアを高めてもらうために支出するリベート）、販促リベート（生産者の設定した販促計画に協力させるために支出するリベート）など多様な種類がある。

リベートは、①特定の流通業者に限定して差別的な優遇を与えられる、②価格よりも柔軟に運用しやすい、というメリットがある。一方では、①流通業者の価格競争行為を刺激する、つまりリベートを価格引下げの原資として低価格設定による販売数量の増加を図ることになり、結果としてリベートが価格引下げを促進するという弊害が生まれる、②リベートを出す基準が複雑で、かつ事後的になるため情報システムを用いたデータ処理の妨げになる、③反復的に提供されると、既得権益となりリベートの額の変更が難しくなり、柔軟性が失われる上に、効果も弱くなる、などの問題点も指摘されている。

リベート以外には、物資や情報などの相手にとって価値のある資源を提供して、パワー関係を形成することもある。例えば、小売業者に対する販促用パンフレットや見本、陳列ケースなどの販促資材の提供などは、小売業者を統制するパワー資源となる。

さらに、販売地域を制限するテリトリーなど流通業者間での競争行為を制限することもパワー関係を形成するパワー資源となる。

### (4) 信頼関係の構築

流通業者の統制を行う場合、パワー関係の形成だけでは十分ではない。パワー関係に加えて信頼関係を構築することも重要となる。

信頼関係というのは、取引において相手の期待を裏切らない状態が継続している関係のことである。信頼関係には、2つの信頼性が必要となる。1つは、情報の信頼性である。交渉などの情報交換において、取引相手に情報を開示し虚偽の情報をもたらさないことである。今1つは、行為の信頼性である。交渉で決められた契約を守り、取引において相手が期待する行為をすることである。

取引関係の構築は取引費用の問題に対処できる。即ち、信頼関係が形成されている場合には、相手を欺くような行為をすれば、それまでに築き上げてきた信頼関係を損うという代償を払わなければならないために、駆け引きなどの機会主義的行為が抑制されて、取引費用が軽減されるからである。

さらに信頼関係は単に相手を欺かないというだけではなく、より積極的に互いに情報をオープンにするという行動をもたらす。例えば、小売業者が生産者に消費者ニーズについての情報を提供するの、生産者がそのニーズやその状況にあった有効な小売店舗における販促活動を支援してくれるという期待があるために、自発的に情報をもたらすのである。

信頼関係が形成されて取引が長期的に安定するという確信が醸成されると、流通業者には生産者の要求する販促・サービス活動に対処するために、設備投資や技術習得をしても回収できるという見込みが生まれ、生産者も安心して流通業者のこれらの活動を支援できるようになる。このように、信頼関係の構築はチャンネル管理の実効性を高め、チャンネルによる製品差別化を可能にさせるのである。

## おわりに

マーケティング・チャンネルの問題は、マーケティングの生成と同時に生じたマーケティングに内在する必然的な問題である。本文で述べたように、生産者の流通過程への介入は流通活動そのものを専業とする商業者との対立を引き起こすとともに、生産者によるマーケティング・チャンネルの形成は、他方では商業者が果たしている流通機能を生産者による流通活動によっても代替できるという生産者側の挑戦でもあるとみることできる。

本論文では、マーケティング・チャンネルの性格、類型を提示した上で、マーケティング・チャンネル構造の選択と垂直的マーケティング・システムの開発を説明し、さ

らにマーケティング・チャンネル管理ではパワー関係の形成と信頼関係の構築という2つの要素を述べた。マーケティング・チャンネルは固定的な関係としてとらえるべきではなく、市場環境、競争構造、さらにはチャンネル・メンバーのパワー関係、依存関係等の変化によって変動するものであり、従ってマーケティング・チャンネル問題はフレキシブルな視点でとらえていく必要があるだろう。

## 参考文献

- 高嶋克義(1994)『マーケティング・チャンネル組織論』千倉書房。
- 高嶋克義・南知恵子(2006)『生産財マーケティング』有斐閣。
- 高嶋克義・桑原秀史(2008)『現代マーケティング論』有斐閣。
- 田村正紀(1996)『マーケティング力』千倉書房。
- (1998)『マーケティングの知識』日本経済新聞社。
- (2001)『流通原理』千倉書房。
- 風呂勉(1968)『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房。
- 矢作敏行(1996)『現代流通』有斐閣。
- P. Kotler & K. L. Keller (2006) *Marketing Management* 12th, ed. Prentice Hall (恩蔵直人監修/月谷真紀訳(2008)『コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント(第12版)』ピアソン・エデュケーション)。
- P. Kotler & K. L. Keller (2009) *Marketing Management* 13th, ed. Prentice Hall.