

季刊

ISSN 0389-7265

マーケティング

ジャーナル

JAPAN MARKETING JOURNAL

1997

65

●特集：ダイナミック・チャネル・マネジメント

●——本号執筆者

石井淳蔵(巻頭言) 高嶋克義 西村順二 池田 敦 小島健司 小川 進 竹村正明
田村 馨 大野尚弘(訳) 太田一樹 佐々木壮太郎 岡本慶一

マーケティング・エクセレンスを求めて・第24回/カゴメ株式会社
テーマ書評シリーズ・第26回/消費者の購買意思決定



社団法人 日本マーケティング協会

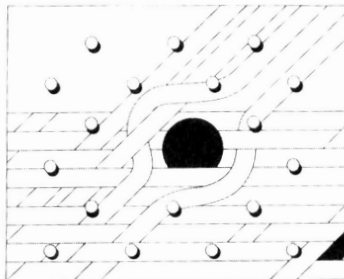
65 — 1997

VOL.17 — No.1

●特集:ダイナミック・チャネル・マネジメント

巻頭言	梶田発想のすすめ 石井淳蔵	2
論文	流通ダイナミクスにおける選択と革新 高嶋克義	4
論文	ダイナミック・チャネル・インタラクション ——キリンビールと明治屋の戦略—— 西村順二	16
論文	チャネル調整様式の歴史的動態 ——〈味の素〉御売特約店制度の変容分析—— 池田 敦	25
論文	チャネル構築・維持のダイナミック・プロセス ——トヨタ自動車の競争優位源泉—— 小島健司	35
論文	マーケティングの対話モードと新製品開発効果 ——比較対話モード分析—— 小川 進・竹村正明	47
論文	小売革新に求められる風土適合的な戦略展開 ——日本型小売市場の変革可能性について—— 田村 馨	57
AMA・JM 誌論文	参入阻止戦略のフレームワーク:競争環境, 選択, 結果 (訳) 大野尚弘 〈マーケティング・エクセレンスを求めて〉 ²⁴	67
取材レポート	マーケティング革新への挑戦〔カゴメ株式会社〕 ——取引制度と営業の革新—— 太田一樹	75
テーマ書評	〈シリーズ——26〉 消費者の購買意思決定 佐々木壮太郎	86
ブックレビュー	〈シリーズ——5〉 新価値創造の広告コミュニケーション (社)日本広告主協会編・小林保彦, 疋田 聡, 和田充夫, 亀井昭宏著 (評者) 岡本慶一	91

編集委員長	和田充夫	慶應義塾大学
編集委員	青木幸弘	学習院大学
	青山繁弘	サントリー株式会社
	池尾恭一	慶應義塾大学
	石井淳蔵	神戸大学
	石原武政	大阪市立大学
	上原征彦	明治学院大学
	岡本慶一	筑電通
	片平秀貴	東京大学
	亀井昭宏	早稲田大学
	竹内弘高	一橋大学
	村本理恵子	専修大学



巻頭言

楢岡発想のすすめ

本誌編集委員

石井淳蔵

神戸大学経営学部教授

企業のマーケティング部門の仕事は、言うまでもなく、生産と消費をつなぐこと。「つなぐ」と言っても、石油パイプのように、両者の間で製品や情報の流れをただ「つなぐ」のではなく、生産固有の論理と消費固有の論理をつなぐことだ。ふつう、生産の論理と消費の論理は矛盾する。生産は、できるかぎり標準化された製品を平準化して生産したいと考える。その原型は、周知のT型フォードのビジネスだ。一方、消費側の要求するところは多種多様な製品だ。そのために、企業は、製品のバリエーションやオプションを増やして、均一でない消費ニーズに応えようとする。そこに、生産と消費の2つの論理が対立する。

対立する2つの論理は、企業の中の具体的な組織部門間の対立となって現われる。たとえば、バリエーションをどの程度まで拡大するか、納期をどの程度まで早くするかをめぐって、生産部門と（市場の論理を担う）営業部門とが対立する。営業部門の力の強い会社では、販売機会を最大限生かすために、バリエーションを広げ、納期を早める。逆に、生産部門が強い会社では、バリエーションを押さえ、納期の余裕を得て、標準化・平準化して生産効率を高める。

論理の対立は、しかし、生産と営業の間でのみ起こるわけではない。営業部門は、開発部門とも対立する。開発は、できるかぎりコンセプトの明確な商品を提供したいと考える。そのために、ターゲットを絞り、尖ったコンセプトを提唱する。しかし、営業は、顧客の要求に合わせて製品のバリエーションを増やしてでも、そして結果的にターゲット・コンセプトが少しくらいばやけても、売り込みたいと思う。同じことは、生産部門と開発部門の間でも起こる。開発部門は、できるかぎり新機軸・新特徴を製品に組み込みたいと考えるだろうが、生産部門は、そうした例外をできるかぎり少なくしたいと思う。

開発・生産・営業の各部門は、それぞれ独立した、しかし企業にとっては重要な論理をもっている。その意味でそれぞれの論理の間を調整することは大事なことだ。しかし、

それらの間の対立を避けたいあまり、どちらかの論理に一方的に偏ってしまうのは、いい方策ではない。生産の論理がかちすぎれば、ニーズへの適合や、市場開拓・新ニーズ発掘活動の意義が見失われてしまう。逆に、営業の論理に偏りすぎれば、せっかくの尖った製品コンセプトが台無しになったり、あまりに短期的な顧客志向を強調しすぎて、大事に長い間かかって育ててきたブランド・イメージが壊れてしまうことになりかねない。

実際、現場での苦勞は、こうした対立する論理の調整にある。いずれの論理も、企業全体として考えれば、大事な論理なので、ひとつに融合・統一して済ますわけにはいかない。短期的にはともかく、それでは長期にわたる存続は望めない。

そのための一つの工夫は、2つの論理の間で、ある種の調整ルールを組み込むことだ。たとえば、生産と開発の対立を調整するために、「新製品の売上げ比率は、総売上高の何パーセント以上」という目標が作られるのは、それだ。3M社のそれが有名だが、それによって、生産の論理の中に開発の論理が組み込まれる。

そうした単一のルールで治まらなければ、仲介組織が作られる。もちろん、各社にあるマーケティング部も、生産と営業との間の仲介組織に他ならない。あるいは、アパレル会社の「MD」の組織もそうだろうし、各社の、広告制作部と製品事業部とをつなぐ「宣伝部」もそうだろう。

しかし、大事なことは、調整ルールないしは仲介組織を作ればそれで問題は片づくかということ、そうではないことだ。ルールや組織を作って、最初はうまくいっても、いつの頃からか、役に立たなくなったケースは山ほどある。状況に合わせて融通無碍な応用が利かないルール、あるいは官僚化してしまって定型化した処理しかできない仲介組織は、おそらくは無用の長物どころか成長の阻害となる。

強調したいことは、2つの焦点をもつ「楯円」発想の重要さだ。常に、現場には、対立する論理（焦点）があること、しかも、それをひとつの論理に集約してしまっは（つまり、「円」発想では）長期の存続が危ぶまれること、しかも楯円の2つの焦点は常に動いていること、これである。そこでの工夫にこそ、現場の創造性の発露がある。

流通ダイナミクスにおける選択と革新

- ①——商業の成立に関する理論と歴史
- ②——商業とマーケティングとの対立に関する理論と歴史
- ③——流通研究における選択モードの限界
- ④——歴史的視点の重要性

高嶋 克義

●神戸大学経営学部助教授

①——商業の成立に関する理論と歴史

商品の流通においてなぜ商業が介在するのか。この問題は流通理論における最も基本的な問題であり、流通の構造的特徴や取引様式がどのようにして決まるのか、流通業者の機能はどのようにして決まるのか、などの流通・商業に関わる基本的な問題を考える基本にもなっている。

そして商業存立の根拠については、長い期間に蓄積された多くの研究から、研究者の間で、共有された考え方がある。それは「商人の独立性」と「社会的品揃えの形成」を基本として捉える考え方である。

その古典的な定式によれば（森下 1960）、商人が独立して、異なる生産者の商品を買取ることで、品揃えが形成され、流通費用が節約されるというものである。この考え方では、生産者は商人に商品を転売することで、商品の買手を探索することの販売の偶然性の問題から開放され、商人は品揃えを形成することで、消費者を吸引し、流通費用を節約することになる。そ

の意味で商人が生産者から独立していることと品揃えを形成するというのは、重要な意味をもつのである。

ごく一般的な商業論のテキストに見られる「取引総数節約の原理」というのも、この考え方に沿うものとして位置付けられている。すなわち生産者と消費者が直接取引することに比べて、間に独立した商人が介在し、そこに取引を集中させて品揃えを形成させるほうが、全体の取引数が減少するという考え方である。生産者や消費者にしてみれば、直接取引するよりも商人と取引するほうが取引の回数が減るので、取引相手として商人を選択すると考えるのである。

この商人のもとへの取引の集中による品揃えは、生活などに必要な多種多様な商品の取引を取束させた品揃えの広さに関わるものであるが、もう一つの考え方として品揃えの深さも含んだ情報節約の効果が提起されている。それは消費者が望む商品を探したり比較して選ぶことに関して、商品を商人のもとに集めることで、商品の探索や情報収集（生産者にとっては買手の探索や情報提供）の手間を減らすことによる費用節約である。また商人が多数の生産者の商品を取り扱うことにより、生産者が販売・危険負担・在庫・輸送・情報伝達などを単独でおこ

なうよりも、規模の経済性から効率的にできるという効果も言われている。そしていずれの考え方においても、商人が独立して品揃えを形成するというのは、商業存立のもっとも基本的な条件と考えられてきたのである。

そしてこのように商人が独立して品揃えを形成することで流通費用が節約されるという考え方を基本として、流通段階や各段階の流通業者数の多寡が論じられたり、それを制限する製造業者のチャネル構築の問題が議論されることになるのである。

たしかにこの商人存立の考え方をを用いることで、現在の流通において商人がどのような役割を果たすのかを説明することができるだろう。しかしこの考え方に基づいて、商人が歴史的になぜ介在するようになったのかを説明することは、問題がある。言い換えれば商人の独立性と品揃えによる社会的な選択の考え方は、現在の流通についての静態的な規定関係の説明には適用できても、歴史的な生成という動態的な説明にまで適用を広げることは難しいと考えられるのである。

例えば初期においては、遠隔地の生産物をその消費地まで運ぶ活動をする商人が多いと考えられるが、かれらは必ずしも多様な商品を扱ったとは限らず、少なくとも生産者や消費者が商人の品揃えに期待していたわけではないだろう。このような商人は、生産品を仕入れて、転売したり、ブローカーの役割を果たすことや、生産地や消費地の需給に関する情報も伝達していたという点で物流業者とは異なるが、多種多様な商品の取引を集中したり、その役割を期待されていなかったという意味で、流通理論のイメージする商人とは異なるのである。商人が品揃え機能で生産者や消費者に貢献する以前の段

階に、すでにこのような品揃えを提供しない商人がいたとすれば、その生成・展開の歴史的プロセスを、従来の流通理論では説明できないことになる。

さらに考えなければならないことは、たとえ商人が品揃えを形成するとしても、その形成は流通理論の想定するような経済的なメリットに導かれた自然発生的なものではないということである。例えば市（いち）を形成することを考えてみよう。もし市があれば、生産者や消費者はそこで買手・売手を見出すという明らかなメリットに惹かれて集まることになるだろう。それが独立した商人のもとの品揃えにつながるということも理解できる。しかし何も無い状態から考えると、そのメリットだけで市は形成されないことが分かる。一般の人々が生産物をもって、ある時間に特定の場所に集まるという仕組みや交換・支払いのルールについての合意を形成することが先行して必要である。さらに市での取引の安全を確保するための努力も必要となるだろう。すると経済的なメリットがあれば商人の誕生が導かれるのではなく、その経済的メリットがもたらされる前提条件を用意するプロセスもまた必要になってくるのである。これは「標準的な運営の慣習」(North & Thomas 1973)が成立するまでの過程であり、人間の努力や試行錯誤、あるいは政治的な意図が働いて、そのうえに品揃えによる取引の集中が成り立つのである。するとこの条件が整う過程も商人存立の歴史的な過程の一部であるが、従来の流通理論では、その過程は視野に入れていないのである。

このように考えると理論で想定される商人の介在というのは、商業という標準的な業態がすでに確立し、誰もがその経済性を知っていて、

しかも自由に利用可能であるという状況において、商人がなぜ選択されているのかを説明するものであり、歴史的にそのスタイルがどのように確立され、それが認識されて、利用可能になったかという歴史的な生成の過程を説明するものではなかったのである。

②——商業とマーケティングとの対立に関する理論と歴史

同様の議論は商業とマーケティングとの対立問題でも可能である。商人は前述のように、独立して品揃えを形成することを基本原理として、多数の製造業者の製品を取り扱い、自律的な販売・サービス活動を繰り返し広げることになる。それに対し、製造業者のマーケティング目的からは、そのような多数の競合製品とは差別された形で優先的に取り扱い、販売・サービス活動もコントロールすることが要求される。それが商業とマーケティングとの対立問題を引き起こすのであり、そこから製造業者によるチャンネル統制の根拠が導かれるのである。また系列店制度は、商業とマーケティングとの対立をチャンネル統制という形で解決するためのものと考えられてきたのである。

ところが系列店制度の歴史的な形成過程を考えると、このような商業とマーケティングとの対立からの動機のみで系列店制度が形成されてきたわけではないことが推察される。

例えば初期の段階では、既存の有力な卸売業者は新興産業の製品をあまり積極的に取り扱おうとせず、小規模な卸売業者では市場開拓能力が乏しかったのである。また既存の卸売業者が製品を取り扱ったとしても、かれらは取引先が地域的に偏り、「のれん」や信用を重視して、

販売地域の拡大には消極的であった。しかもかれらや新興の業者が、新規の販売地域に参入しようとするれば、過度な価格競争を仕掛けやすく、そのために乱売を発生しやすいという傾向があった。それに対して製造業者は量産される製品を全国市場に販売するために、卸売商業の製品取り扱いや市場拡大に対する消極性、さらに越境販売による乱売による不信感を克服しなければならなかった。それが製造業者をして販社制度を形成させ、流通系列化へと繋がっていく理由でもあった。

ここでは製造業者が商業のあり方を問題にしているという点では、商業とマーケティングとの対立の考え方に共通するが、必ずしも商人の独立性や品揃え行動に由来する問題を捉えているのではない。伝統的商業において取り扱い商品や取引先を自由に拡張できないことが問題となっているのである。

ここで制約と考えられるのは、次の二つである。まず一つには商業とはいっても企業規模などで多様であり、その中でも製造業者が利用しようとする商人は限られたものでしかないという制約である。これは商人が小規模の場合には、品揃えを形成する能力が不足していて、必ずしも生産者や消費者を惹き付けるものではないということである。ところが理論のうえでは、このような商人の能力問題はなく、どのような商人でも独立していれば、有効な品揃えを形成するとして、製造業者はその行動をコントロールしようとすると考えているのである。

そしてもう一つの制約は、商人が「のれん」や信用を重視するために、取引先の拡大による成長よりも、安定的な取引を志向することによる制約である。このとき製造業者は既存商業に依拠しては、このような志向のために市場

を拡張できず、商人の安定化志向の問題を克服するために、伝統的な商業への依存から脱却しなければならない。これは製造業者と商人の企業文化的な違いである。製造業者が生産ラインを拡張することで急速な成長をめざすことができるために成長・拡大志向の文化を持ちやすいのに対し、「のれん」や信用を重視する伝統的な商人は、成長よりも安定を志向する企業文化を持ちやすいと考えられる。ところが理論のうえでは、取引は経済的な損得によって柔軟に切り替えが可能であり、商人のもとに、自由に売買が集中することができることを前提とするために、このような取引拡大に対する制約は意識されないのである。

もしこれらの商人の能力と取引についての制約がないことを仮定したうえで、系列店制度の形成を説明すれば、前に見たような商業とマーケティングとの対立問題のみが焦点となる。しかし現実の系列店制度やその販社制度の歴史的展開を説明しようとすれば、商人の能力と取引についての制約を克服しようとする動機や過程が重要になるのである。

そして製造業者が商業の社会的性格のみならず、商人の能力と取引についての制約を克服するために系列店制度を形成するとすれば、そこで形成される販社制度の性格もそのような多面的な目標に合うようなものになると予想される。すなわち有力な既存卸売業者を利用するものの、積極的な市場拡大を企業文化として受容できるように経営的に分離させ、ただし他の商圏を侵さないように地域ごとの分担を明示させるというような販社の特徴が規定されるのである。

現代においては、卸売業者や小売業者が市場拡大に積極的で、それだけ製造業者が利用可能

な代替業者を見出しやすいために、商人の能力や取引についての制約は少なく、商業とマーケティングとの対立が製造業者にとっての最大の関心事となるかもしれない。しかしその現代の系列店制度についての論理が、異なる状況下での系列店制度の歴史的な形成過程に通用するとは限らないのである。

③——流通研究における選択モードの限界

これまで述べてきたような商業の存立や商業とマーケティングとの対立における理論と歴史との齟齬から、次のような共通する問題を提起することができる。それはこれまでの流通理論が、ある流通取引制度についての合理的な選択を仮定して構成されているが、流通取引制度の歴史的な変遷は、必ずしもそのような選択に基づくものとは限らないということである。

すなわち従来の流通理論では、ある流通取引様式がなぜ採用されたかについては、その様式がない状態とある状態とを比較して、その様式がある状態のほうがメリットが大きいからであると考えられる。そしてその相対的なメリットが発生するメカニズムを考察してきたのである。またどのようにしてその流通取引様式が導入されたかは、この利得の比較から、企業や消費者は当然のこととして採用することが想定され、むしろ、その相対的な利得をもたらした原因からのプロセスに注目する。この相対的な利得に影響を与える環境要因があれば、その環境変化から流通取引様式の転換へというプロセスで理解するのである。

商人の存立についての議論でいえば、独立し品揃えを形成する商人が介在する場合と介在しない場合とを比較して、その社会的な商品流通

の費用が介在する場合に少なくなるという論理で説明する。そしてこの社会的な費用節約から、商人は当然のこととして生産者や消費者から選択されると考えるのである。

また系列店制度でいえば、独立して品揃えを形成する自律的な商人を利用する場合と製造業者のマーケティング目的に合わせて商人を統制する場合との比較から、製造業者にとっての経済的な利得が後者のほうで大きくなることをベースに説明する。そしてこの相対的な利得を規定する環境の変化から、系列店制度の生成や変遷が考えられるのである。

そしてこの二つの例以外にも、多様の流通取引制度がこのような選択の論理で説明されている。例えば企業間での継続取引や信頼関係、あるいは代理店契約、再販売価格維持制度などのほか、最近の製販統合や製販同盟などの形成についての説明もそうである。

ところが流通取引制度の歴史の変遷からみれば、このような流通理論の考え方には、二つの大きな問題が指摘されるのである。

まず第一の問題は、このような選択の論理では、ある流通取引制度をはじめから存在する一つの選択肢として考えるという問題である。ある流通取引制度が定着し、認識される以前の段階で、その最終的な様式を想定して選択するというのは困難なことである。というのは多くの流通取引制度が、流通におけるプロセス・イノベーションとしての性格を色濃くもつためである。しかもその形成は、連続的に発生する多様なプロセス・イノベーションの蓄積によるものが多いために、結果的に成立したものを一つの様式にまとめて考えることも、議論を単純化させすぎる恐れがある。例えば系列店制度が現在のような形になるまでに、多様な制度的工夫が

蓄積されているが、系列店制度というワンセットの選択を考えると、徐々に形成されるというプロセスが理論のうでで扱われなくなる。

そして第二に、たとえ流通取引制度のすべてがイノベーションとして導入されたものではなく、選択されて形成される場合があるとしても、それは理論が想定するような選択についての裁量が保証された状態とは限らないという問題がある。とくに歴史的に初期の段階では、しばしば、流通業者の利用可能性や取引先の変更可能性が大きく制約されているのである。そしてこのような制約された状況が、流通理論とは異なる流通現象をもたらしている。

商人の存立については、理論の上ではこれらの制約がないことを仮定するが、歴史的には、この制約のもとで、理論とは異なり、品揃えを形成しない商人も存在しえたのである。また系列店制度についても、理論ではこれらの制約がないものとして、商業とマーケティングとの対立から目的や性格を考えるが、これらの制約が大きい状況では、系列店制度の多様な目的や性格も考慮しなければならないのである。

以下では流通の史的展開を説明するうえで重要な二つの特徴、すなわち選択よりもイノベーションとしての展開と選択の制約となる歴史的状況についての問題を詳しく説明してみよう。

1. プロセス・イノベーションとしての流通取引制度

ある産業でこれまでに採用されていなかった流通取引制度が、企業の努力などではじめて導入され、成果をあげたとき、それは流通におけるプロセス・イノベーションと考えることができる。そしてそれはイノベーションであるがゆえに、その最終的な姿をあらかじめ想定した

り、それが成功するかどうか、またどの程度の成果をもたらすのかを事前に予測しにくいものと言えるだろう。

例えば、系列店制度や販社制度でいえば、企業が販社を設立した時点では、将来的に販社制度が小売段階の差別化や流通情報システムに有効であり、それが高い成果をもたらすとは予想できなかったのではないだろうか。多くの産業ではかなり以前の時期に販社などが設立されたが、そのときに、量販店への対抗のための小売店の販促・サービスについての必要性が認識されていたわけではなく、また現在のような情報処理技術や物流処理技術の高い水準を予想できるはずがないためである。

しかもたとえ製造業者にそのような展望があったとしても、販社設立に協力する卸売業者が同様に販社設立の必要性を感じていたとは考えられない。したがって卸売業者が協力しなければ、製造業者はスムーズに販社を設立できず、その経済的な成果も限られたものになる可能性がある。

もう一つ別の例として、取引における強固な信頼関係が選択されることを考えてみよう。これまでの理論では、信頼関係のメリットとして、交渉における情報収集や監視の労力が節約されて、低費用で取引できる、あるいは、関係が安定することによって、双方が設備投資しやすくなり、取引の成果が高くなるということを考えてきた。そして信頼関係がない場合よりもある場合のほうが、そのメリットから有利になるときに、信頼関係が選択されるという説明をしてきたのである。

ところが信頼関係による経済的なメリットは、信頼関係をベースにどのような協力関係をつくるかにかかっており、それを経験していな

い企業にとっては、きわめて不確かな成果に見えるのではないだろうか。つまり信頼関係がほとんど形成されていない産業において、もし信頼関係が形成されると、どの程度の取引費用の節約とどの程度の協力的な設備投資が期待できるのか、企業はほとんど計算できないのではないだろうか。

またたとえ信頼関係によって双方の企業が経済的なメリットをイメージしたとしても、相手を信頼できない限り、信頼をベースとするようなオファーを出せないだろう。すると信頼関係を形成する努力というのは、相手の出方にも依存して、成果が不確かなものとなるのである。

このように考えると信頼関係にもとづく取引というのも、結果的に取引費用の節約や協力的な設備投資を導くという経済効果をもたらすとしても、取引のプロセス・イノベーションであることが分かるであろう。それゆえに信頼関係のある状態とない状態を比較して、信頼関係があったほうが相対的に有利であると理論的に示すだけでは、企業がなぜ、どのようにして信頼関係を形成したのかを説明できないのである。

さてこれらの例から推察されるように、多くの流通取引制度が、プロセス・イノベーションとしての性格をもつために、その形成のための努力や投資に関わらず、成果があいまいにしか予想できない。そしてこのように成果を不確かにしている源泉には二つ考えられる。一つはイノベーション本来の性格による技術を開発するうえでの不確実性にもとづくものである。すなわちたとえ努力や投資をしても、新しい有効なプロセスを思いつかなかったり、成功にいたらないことも考えられるのである。またそのようにあいまいな予測であるがゆえに、そのプロセス・イノベーションの開発のために、投資リス

クを冒したり、試行錯誤を重ねるかどうか、企業の主観的な判断に依ることになる。

そしてもう一つは、取引相手の行動にも依存することによる不確実性である。流通取引におけるプロセス・イノベーションというのは、その流通取引様式について取引相手の協力や受容が必要な場合が多い。販社制度ならば、既存の卸売業者との協力で販社を設立することになり、信頼関係ならば、取引相手と相互に信頼し合うことが必要となる。この新たな流通取引様式への協力や受容をするかどうかを判断する基準は、主観的な予測に頼ることになるが、前に述べたように成果の不確実性が大きいために、その予測が企業によって食い違う可能性がある。もしある強気の企業が新しい流通取引様式による成果を高く予測しても、その取引相手の企業がそのような成果をあてにできないものと考えていたならば、それについて協調したり、それを受け入れたりは難しくなる。

たとえばあるメーカーが販社制度を競合他社よりも先行して導入する場合を考えてみよう。販社制度によって流通チャネルが整理され価格が維持できたり、その販売努力の確保によって全国的な販売量が増えるという期待がメーカー側にあっても、それがどの程度の実効性をもたらすかは、取引関係のある卸売業者には理解できないかもしれない。販社制度の効果というのは、メーカーによる努力や他の卸売業者の協力の度合いによって変動するものであり、しかもその産業で販社制度が未経験であれば、将来の成果について参考となるデータもないためである。そうすると卸売業者が販社制度による成果を少なく評価し、販社設立に消極的となるために、結局、販社制度はうまくいかないことになる。

したがって流通取引様式のイノベーションによる成果は、取引相手の行動によって不確実となる傾向があると言えるのである。

さらに流通取引制度がイノベーションとしての性格をもつとしても、それは一つのまとまったイノベーションとして形成されるものというよりも、むしろ連続する多様なイノベーションの蓄積として考えられることが指摘できる。例えば商人による流通にしても、一足飛びに現在のような商人による流通が生み出されたわけではなく、貨幣で取引する、定着した店舗で取引する、買手を欺かずに適正な価格で販売する、品揃えを形成する、他の店舗と密集して立地する、などの多様なプロセス・イノベーションが時期を前後して、発生し、蓄積することで、生まれたものである。

このような連続的なイノベーションでは、以前に発生したイノベーションが次に発生するイノベーションの基礎となるだけでなく、ときには次のイノベーションを動機付けることがある。それは前に発生したイノベーションのために用意された資源がすべて使い尽くされず、スラック（余剰資源）として残るとき、そのスラックを利用することを考えたイノベーションが動機付けられるからである。

たとえば販社制度を起点とするこのような展開を考えてみよう。まず初期においては、流通段階の価格維持や卸売業者の販売努力の確保を目的として販社制度という流通取引様式のイノベーションが発生したとしよう。ある企業では、販社制度という整理されたチャネルをより有効に利用することを考えて、小売段階の系列化という新たなイノベーションに取り組むようになるだろう。それには販社が営業拠点として定着し、製造業者の営業所には営業力の余剰が

発生することも影響しているはずである。また別の企業では販社制度をより有効に利用するために、販社との間で物流情報システムを構築し、さらにそのシステムの利用価値を引き上げるために小売業者との物流情報システムをつくらせたり、情報収集や小売支援のシステムに発展させることを考えるようになる。

これらの販社制度を起点とする流通取引における多様なイノベーションは、その時々々の環境から必要性を感じて導入されたものというよりは、すでに保有している販社制度というチャネルの資源をもっと有効に使えないかと考えて、発生したものとする見ることができる。

このような連続的なスラック型イノベーションの展開として流通取引制度の生成を理解すれば、その流通取引制度がはじめの段階ですべて予想されるものではないことが理解されるだろう。その流通取引様式はしばしば別の目的で形成されて転用されたり、他の流通取引におけるイノベーションから派生して生まれるものであるために、事前に予測して、選択するという論理では考えにくいのである。またその時代の当事者が予測できなかった事象をあたかも予測して選択すると想定する流通理論に問題があると言えるのではないだろうか。

2. 流通取引制度の歴史的背景

流通取引制度には、これまで述べてきたようなイノベーションとして生成するものだけではなく、はじめに想起されて選択される形で取り入れられるものもある。それは他の地域や他の企業で先行的に形成された流通取引様式を模倣して導入する場合で典型的である。

ただしそのような選択の場合でも、従来の多くの流通理論が想定するように、業者の利用可

能性や取引先変更の可能性があるとは限らない。確かに現代のように、流通産業が成熟し、相互に競争し、しかも情報通信や物流のインフラが発達した状況では、その前提がかなり満たされていると考えられるだろう。しかし歴史的な視点では、そのような前提が満たされていない状況から、流通取引制度の生成の議論をスタートさせなければならない場合が多い。すると歴史的には業者利用や取引先選択が制約されている状況で、ある流通取引制度が形成されたにも関わらず、理論のうえでは、それらの制約がない状況での流通取引制度の選択として説明されてしまうのである。

前に検討したように、業者の能力や取引の制約があることが、その状況での商人や系列店制度を特徴付ける。品揃えがなくても、ごく限られた種類の商品や信用で消費者をひき付ける商人は、その業者しか利用・取引できない状況で成立しうるもので、競争や情報の条件が整うと、淘汰されたり、他の形態に転化していくべきものである。また既存の卸売業者の新製品取り扱いや市場開拓への消極性は、製造業者にとっての取引拡大の制約となり、販社制度の形成を動機付けるとともに、その販社の性格に影響することになった。

すなわちこのような制約のもとでの流通取引制度の姿は、従来の理論で想定するようなそれらの制約がないことを前提とする流通取引制度の理論的な構成とは異質のものになると考えられる。

さらにこれらの制約は、ある流通取引制度の初期の段階での特徴をもたすだけでなく、流通取引制度の動的な変化を規定することも考慮しなければならない。それは業者や取引における制約がやがて解消されるにつれて、流通

取引制度もそれに合わせて動的に変化することが推測されるからである。初期の段階ではこれらの制約が大きいために、ある流通取引制度が特殊な形で形成されたとしても、この制約が小さくなるにつれて、その流通取引制度の特徴が変わっていく可能性がある。すなわち流通取引制度の動的な展開を説明する一つの要因として、これらの制約がどのように解消されたかが重要になるのである。

そのため流通取引制度の展開においては、その歴史的な状況の変化が重要な影響を与えると考えられるのであり、その要素の考察を省略した従来の流通理論では、流通取引制度の動的な変遷をうまく説明できないのである。理論のうへでは、商人ははじめから独立して品揃えを形成する商人がすみやかに誕生し、その性格は不変であり、系列店制度も設立当初から商業とマーケティングとの対立から形成され、その性格は維持されると考えてきたのである。

ところでこれらの制約が解消されるまでには、かなりの長い期間が必要とされる。とくに商業の生成に関して、そのような制約が解消される長いプロセスは、経済史の分野において、取引費用の概念を用いた議論が展開されている。

まずノース&トマス(1973)は、調査費用、交渉費用、実施費用の三つに分けて、この取引費用における効率化の歴史的プロセスを論じている。調査費用は取引相手の探索にかかる費用であり、それは大規模な市の形成によって効率化されてきたのである。すなわちある地域的な市から、国レベルでの中心地が生まれ、最終的には国際取引の中心地が形成されることによって、買手と売手が大規模な数でそこへ集まり、著しく調査費用を減少させたのである。また交

渉費用は、価格の他、交換する場所や時間、あるいは支払いの方法などについての同意を得ることにかかる費用である。それも大規模な市の形成によって、日常的に起こる数多くの取引から、「標準的な運営の慣習」が発展して、はじめて引き下げられるものである。さらに実施費用は取引条件を確実に履行させるための費用であり、その費用は裁判所や法律が整備されることにともなって引き下げられるものであった。

このように市場が大規模に展開されて慣習が形成されたり、国家が取引を法的側面などでサポートすることで、取引費用は引き下げられるのである。そしてその結果、数多くの多様な商人が取引に参加できるようになり、買手や売手は経済的にメリットのある商人を選んで利用できるようになったのである。以前のように商人がある限られた活動をして、買手も売手も経済的な理由よりも、信用できる商人や情報をもたらす商人を利用するしかなかったという制約は著しく解消されるのである。

ただしそのように低い取引費用が達成されるまでには、慣習が成立するまでの長い期間が必要であったり、国家がサポートするような時代まで待たなければならなかったのである。

また系列店制度の形成に関しては、製造業者と卸売業者との間の取引の新規性や企業文化の異質性がかれらに大きな取引費用をもたらしていたと考えられる。そしてその取引費用は製造業者が取引を展開する制約となり、系列店制度や販社制度の企業間組織の特徴を規定していたのである。この取引費用の大きさは、伝統的な卸売業者の保守的な行動、すなわち信用や「のれん」を重視して、取り扱い製品や販売先を増やすことに慎重であることが徐々に改められることにともなって、引き下げられるのである。

しかしそれには伝統的な卸売業者による流通支配が、製造業者や小売業者による流通支配に取って代わり、卸売業者が否応なくそれらとの取引をめぐる競争に巻き込まれるまでの長い期間を必要としたのである。そしてそれとともに商業とマーケティングとの対立という問題が系列店制度におけるメインの問題になるのである。

このように流通取引制度の生成が取引費用において現代とは著しく異なる状況において開始されるとき、その初期の段階における歴史的状況とその変化は、流通取引制度の展開を説明するうえで、重要な要素となるのである。それが従来の流通理論が想定する選択の論理では、そのような歴史的状況を考慮する理論的な受け皿がないために、このような長い流通取引制度の形成プロセスを説明することができないのである。

④——歴史的視点の重要性

これまで説明してきたように、ある流通取引様式の形成を演繹的に説明する流通理論では、その流通取引様式の経済的なメリットとデメリットを比較して、メリットのほうが大きいときに、それが選択されて形成されると考えることが多い。もしすでに他の地域や産業で先行的にその流通取引様式が確立されていて、しかも現代のように情報や物流のインフラによる制約が少ない状況では、その選択の論理による説明力は大きいだろう。しかし本論で述べたように、流通取引様式がイノベーションとして形成されるときや歴史的に初期の段階のように選択の制約が大きいときには、この論理の有効性は低いと考えられるのである。

ではその場合において、どのような理論が求

められるのだろうか。それは流通取引制度が連続的で共同的なイノベーションとして形成されるプロセスを説明する理論や、歴史的な取引状況の変化による流通取引制度の展開を説明する理論であろう。これらはいずれもひじょうに長いプロセスを記述する理論モデルを必要としており、選択の論理のように静態的な状況や一瞬の選択プロセスを考えるものとは異なる。そしてその理論においては、歴史的事例に基づいて、新たな理論構築がめざされるのである。

ただし制約のない選択を仮定する流通理論においても、歴史的な流通取引制度の展開についての事例を扱うことがある。そのとき歴史的な事例は、その演繹理論を検証したり、例証するためのサンプルとして扱われることになる。そしてそこから環境などの原因となる要因と結果となる流通取引様式の特徴が抽出され、その因果関係で流通取引様式の形成を説明するのである。問題の焦点はこの因果関係にあり、形成プロセスは問題ではないために、歴史的な事例に依拠しながら、定性的なプロセスの記述は必ずしも必要ではない。この因果関係を一般化するうえでは、定量データや大量サンプルのほうが都合が良いのであり、歴史的な事例の定性データでスモール・サンプルの限界がしばしば意識されやすいのである。

ところがイノベーションや歴史的状況を重視する理論では、それとは異なる歴史的な事例の使われ方が志向される。これらは長いプロセスを記述するために、歴史的な事例が用いられる。つまりその長いプロセスにおいて、イノベーションがどのように展開してある流通取引制度を形成するに至ったのか、そのイノベーションを生成する過程で、どのような企業がどのような行動を展開したのか、歴史的な取引状況はどのよ

うに変化したのか、それは流通取引様式をどのように変えたのか、などが問題になるのである。問題がイノベーション行動や歴史的状況に関わるものであるために、基本的に流通現象の異質性が考察され、そのために定性データでスモール・サンプルでの分析となりやすい。

しかもこのような理論は従来の選択の論理における問題意識を起点としている。そのためにここで扱われる歴史的事例は決定的事例 (critical case) となることが期待される。決定的事例とは、「十分に定式化された理論」を疑問視したり、あるいは拡張するために用いられる単一の事例であり、こうした事例から理論の革新を導き、その領域における将来の研究を再び集中させることに役立つものである (Yin1994)。そしてこの場合に検証しようとする「十分に定式化された理論」が、選択の論理に基づく流通取引制度の生成・展開についての理論である。

これまで流通取引制度についての演繹的な理論研究と歴史的方法による研究とが相互に影響を与えることは少なかった。その理由はこれまで述べてきたように長いプロセスを想定しない理論研究と長いプロセスを記述する歴史研究という基本的な考え方の違いに基づくものであると予想される。

この基本的な齟齬を埋めるために、流通理論は流通取引制度の歴史的研究を通じて、流通取引制度の動態性や異質性を説明する論理を考えるべきだろう。また流通史・商業史の研究においても、その歴史的なプロセスの記述から既存の流通理論に対する有効な決定的事例を探しだし、新たな問題や仮説を提起することが必要と考えられる。

参考文献

- Chandler, Alfred D. (1990) *Scale and Scope*, Harvard University Press. (安部悦生他訳『スケール アンド スコープ』有斐閣, 1993)
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Hicks, John R. (1969) *A Theory of Economic History*, Clarendon Press. (新保博訳『経済史の理論』日本経済新聞社, 1970)
- North, Douglass C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公祝訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房, 1994)
- North, Douglass C. and Robert Paul Thomas (1973) *The Rise of the Western World*, Cambridge University Press. (速見融他訳『西欧世界の勃興』ミネルヴァ書房, 1980)
- Penrose, Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962)
- Porter, Glenn and Harold C. Livesay, (1971) *Merchants and Manufactures*, John Hopkins University Press. (山中豊国・中野安・光沢滋朗訳『経営革新と流通支配』ミネルヴァ書房, 1983)
- Yin, Robert K. (1981) "The Case Study Crisis : Some Answers." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65.
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research*, 2nd ed., Sage Publications. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996)
- 青木昌彦・奥野正寛編 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- 尾崎久仁博 (1988) 「戦前期松下のチャネル行動と経営戦略」『彦根論叢』第257号, pp. 123-152.
- 佐々木聡 (1994) 「花王にみる戦前日本の流通革新」『経営史学』第28巻第4号, pp. 28-54.
- 塩地洋・T.D.キリー (1994) 『自動車ディーラーの日本比較』九州大学出版会.
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980) 『商業論』有斐閣.
- 高嶋克義 (1996) 「製販同盟の論理」『ビジネス・インサイト』第4巻第2号, pp. 22-37.
- 高嶋克義 (1996) 「流通取引制度の分析視角」『流通科

学』13号, pp. 3-11.

林周二 (1994)「商人の学」としての商学・序説』『経済研究』第100号, pp. 49-64.

風呂勉 (1994)「戦前日本のメーカー流通経路政策」大阪学院大学商学論集, 第19巻, 第3・4号, pp. 31-46.

森下二次也 (1960)『現代商業経済論』有斐閣.

高嶋 克義 (たかしま かつよし)

京都大学経済学部卒業 (1982)

神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得
(1987)

近畿大学商経学部専任講師, 助教授を経て,

現在, 神戸大学経営学部助教授

博士 (商学)

ダイナミック・チャンネル・インタラクション —— キリンビールと明治屋の戦略 ——

- ①—— はじめに
- ②—— 明治屋のキリンビール代理店としての展開過程
- ③—— 明治屋の取引関係構築における歴史的特性
- ④—— キリンビールの一手販売契約解除の論理
- ⑤—— チャンネルにおけるインタラクション局面
- ⑥—— おわりに

西村 順二

- 甲南大学経営学部助教授
- エディンバラ大学客員研究員

①—— はじめに

歴史的に見て、我が国における流通機構の発展がいくつかの業界においては問屋または卸売商に大きく依存してきたことは共通の認識であるだろう。その一方で、製造企業の流通チャンネルへの積極的関与に見られるように、製造業者による流通経路の組織化が進行し、卸売商はその管理対象と変化し、また排除される場合も生じてきた。さらに、急激に発展した大規模小売商のバイイング・パワーによって川上への流通経路組織化が進展し、小売商が卸売商をさらには製造企業までも管理する形態が生じてきている。

これら現状に対して、従来のマーケティング研究が多く投下されてきたのは流通チャンネルの選択問題についてである。流通チャンネルを選択する場合、どのチャンネルが効率的・効果的か、合理的か、低コストかといった観点からチャンネルを選択する理由付けがなされてきた。しかし、そもそもこのような流通チャンネルはどの様

にして構築されてきたのかについて言及されることは少なかった。本稿では、この流通チャンネルが構築されてゆくプロセスに着目したい。すなわち、本研究では明治屋とキリンビールとの間における代理店契約の成立と解除の過程を歴史的に追跡・考察することにより、流通における取引関係構築・維持のプロセスを抽出することを目的とする。特に、卸売商の取引関係構築行動という観点から卸売商と製造業者との間の取引関係に焦点をあてて、考察するものとする。

戦前の製造業者は既存の有力な問屋・卸売商を流通経路上の販売担当者として利用することが多かった。製造業者はもっぱら生産活動に従事し、その販売活動にまでは力が及ばなかったのである。従って、既に確立されていた流通経路として既存の卸売商に販売を依存せざるを得なかったのである。ところが、この問屋依存型からの脱却を図ろうと製造業者は変質してくる。そこには、製造業者の新たなチャンネル政策の必要性があったと考えられる。従って、明治屋とキリンビールの間で起こった一手販売権の成立と崩壊のプロセスを通して、卸売商と製造業者との間で起こったチャンネルをめぐる相互行動を整理することは、それなりに意味があるものと考えられる。このような意図を持った上

で、本稿は、これまであまり注目されてこなかったチャネル構築過程を分析するための端的試みとして位置づけられるものである。

②——明治屋のキリンビール代理店としての展開過程¹⁾

最初に、明治屋がキリンビールの一手販売権を獲得していった経緯から確認しておこう。明治屋は創業当初よりキリンビールに対する一手販売権の取得を目指していた。創業後わずか一年足らずの1886(明治19)年11月に、明治屋創業者の磯野計は知人であり、ジャパン・ブルワリー社創設時の発起人の一人である W. H. タルボット氏に対して、キリンビールの前身であるジャパン・ブルワリー社の代理店を明治屋が引き受けたい旨を申し入れている。当時、外国人会社は日本国内市場にビールを導入するには、日本人による代理店を設置しこれを通じてしか販売できなかった。交渉の結果、明治屋は1888(明治21)年5月に日本全土でのジャパン・ブルワリーの総代理店という資格を獲得する。なお、横浜山手住宅地及び山下町の商館やホテル等への地売りと輸出に関してはジャパン・ブルワリー社の直営で行い、長崎においては外国人を代理店とし、それ以外の地域での代理店であった。そして、明治屋とジャパン・ブルワリーとの間で交わされた代理店契約は、明治屋が出荷から代金回収までの全責任を負うものであり、さらに建値制を含んだものであった²⁾。生産会社の公表する価格(建値)に従って、大販売所と呼ばれる各地の大手小売商は販売を行う。なお、大量購入者には総代理店明治屋を通じて、生産会社との間で定められた割引率内での割引が行われ販売されていた。

このような契約下で、明治屋により販路は拡大されてゆく。1890(明治23)年には、国内総代理店である明治屋は全国を60の地区に分割し、一つの地区に一ないし二以上の地区別代理店(District Agent)の設置計画を立て販売網の拡充に着手しだした。その際に、ジャパン・ブルワリー社の株式(額面100ドル、時価130ドル)が、明治屋を通じて明治屋関係先へ額面譲渡されたのである。横浜の西島屋と神戸の土谷商店にも割り当てられている。それにより明治屋は神戸では土谷商店を特約店に委嘱しているのである。1891(明治24)年「エビス」の販売活動強化に対しブルワリーも東京進出を検討し、明治屋に出張所開設を求め、明治屋に対して3000円の無利息融資を行っている。さらに翌年、大阪麦酒株式会社のアサヒビール発売に対し、ジャパン・ブルワリー社は関西地区進出を決め、明治屋の提案に従って明治屋が大阪に支店を開設し、明治屋の東京店舗を支店に昇格させることに協力している。この明治屋大阪支店開設にあたり、ブルワリーからは明治屋に3000円の融資が行われている。さらには、年額3000円の広告宣伝費を追加し、また年額500円に限り新聞広告の半分の費用をブルワリーが負担することになった。この東京、大阪両方の明治屋支店までのビール輸送費は、ブルワリーの負担で行われていた。従ってキリンを扱う明治屋はアサヒやエビスと対抗して競争を行うことができたのである。

1897(明治30)年には、明治屋創業者の磯野計が急逝するが、二代目社長米井源治郎を三菱の豊川良平が保証するという条件付きでジャパン・ブルワリー社の総代理店契約は更新されることになる。1901(明治34)年に米井源治郎は販売契約の改定を行い、特別割戻金の支出をジ

ジャパン・ブルワリーに認めさせて明治屋の収益の向上を実現している。翌年には販売代理店は全国で156店になり、主要都市を中心にはほぼ全国的に販売網が組織されることになる。さらには明治屋の対ジャパン・ブルワリーとの取引関係における主体的立場は強化され³⁾、1907（明治40）年には米井源治郎が専務取締役として、日本法人「麒麟麦酒株式会社」が設立される。従来通り新会社はビール醸造専門会社であり、明治屋が一手販売権を握ることになる。しかも米井源治郎という人的結節点により製販統合が実現したのである。明治屋にとっては販売上の制約は取引担保の必要性であったが、製販一元化により無担保取引が可能となり、それによってますます販売量の成長を見ることができるようになったのである。

③——明治屋の取引関係構築における歴史的特性

明治屋がジャパン・ブルワリー社との間取引関係を構築してきた中で、幾つかの特徴がみられる⁴⁾。第一に、創業者磯野計の人的ネットワークが活用されているということである。明治屋の代理店指定は、磯野計とタルボットの間で内交渉を進め、ジャパン・ブルワリー社の重役であったグラバー氏の強力な推薦により実現したものである。磯野計は、タルボットそしてグラバーとの人的な繋がりを活用したのである。さらに総代理店化への条件として、ジャパン・ブルワリー社から保証人を要求された際にも、英国留学以来の後ろ盾であった三菱の豊川良平と天津・上海領事、大阪市長歴任の鶴原定吉の個人保証を得て契約を実現している。

さらに、明治屋が一手販売を行うことによ

り、ジャパン・ブルワリー社は安定的に経営展開をできたが、それは他方で明治屋の対ブルワリーの発言力を強化させることになった。当然両者間に対立が生じることもあったが、明治屋の磯野計とジャパン・ブルワリーのグラバーとの間で処理され、さほど大きな問題として顕在化することはなかったようである。個人的関係の中で処理されてきたのである。

第二に、代理店契約を指向する取引関係を結んできたということである。明治屋はその創業時には西洋酒類、食料品、食器等を扱い国内未開拓商品が中心であるため、日本における当該商品の（総）代理店となることによって、国内市場での優位性を確保してきた。ジャパン・ブルワリーと取引関係を結ぶ場合においても、同様の手法が取られた。その後国内商品を扱う場合にも、代理店契約を結ぶものが多く見られた。明治屋は旧来の大規模問屋のように豊富な資金力を有していたわけではない。つまり、いわゆる流通機能における金融機能を担当することは困難であった。それは、キリンビールの販売活動において、常にジャパン・ブルワリー社等の資金援助を受けていることから明らかである。むしろ、明治屋は市場情報を持つ優位性により、代理店としての強みを増幅させてきたのである。創業期にあっては人的ネットワークを積極的に活用し、かつ国内未流通品を中心に船舶納入業者という特性を活用して取引関係を構築していったのである。

④——キリンビールの一手販売契約解除の論理

さて、このようにして獲得した一手販売権を明治屋が返還することになったのは何故である

うか。1919（大正8）年に二代目社長米井源次郎が死去し、取締役副社長磯野長蔵が社長の任に就くことになる。そして、翌年にはこれまでの明治屋と麒麟麦酒株式会社との関係と同様に、磯野長蔵は麒麟麦酒株式会社の取締役にも就任することになる。1923（大正12）年に、キリンビールの一手中販売権は更新され、向こう6年間は有効とされた。そして1926（大正15）年には、再度当該年度の販売条件について協議することになっていた。しかし、1926（大正15）年になって麒麟麦酒株式会社側から新しい条件提示が行われた。それは、「同年度明治屋のビール取引数量4ダース入150万箱（25万6千石）と定め、もしこの予定箱数を消化しきれなかった場合には1箱当たり50銭の割り戻しを、逆に明治屋から『キリン』社へ支払う。」というものであった。麒麟麦酒株式会社側から、出荷箱数の50%増加が要求されてきたのである。当時の明治屋にとってはこの条件は極めて厳しいものであった。これを受けて明治屋側は、最終的に1927（昭和2）年に麒麟麦酒株式会社との一手中販売契約を解除することにした。そして、その後は一特約店となるのである。

当時のビール業界は、第一次世界大戦による戦争景気の影響を受けて1916（大正5）年頃から国内需要は激増し、対前年比36.0%の増加を達成した。国内販売価格も上昇し、ビールの建値は大正6年から9年にかけて倍以上に騰貴したのである⁵⁾。市場における品不足が生じ、小売価格も上昇しだしていた。しかし、1920（大正9）年の不況を景気としてビールの価格は下落しだしたのである。ビール税率の改訂により増税された部分は、価格に上乘せさせず生産会社が自己負担せざるを得なかった。不況下での競争上、建値を引き上げることができなかつたか

らである（表-1）。しかしながら、実勢の販売価格は下落を続けた。生産量は増加しても販売価格は低下し、生産会社は厳しい経営状況にあったのである。さらに、1922（大正11）年頃からは生産会社は拡売のため、特約店と呼ばれる代理店卸売商に対して仕入れ高に応じて支払われる奨励金、景品付き販売、倉敷料支給、破損代償の支給、謝礼金、そして包み金支給等の名称でリベートを支払うようになった。それは業界の慣行になるほど横行し、値引き競争をさらに激化することになった。

それでは、麒麟麦酒株式会社側は当時激しくなってきた乱売を回避したくはなかったのだろうか。乱売を回避したいのであるならばチャネル・コントロールを実施し、代理店と一手中販売契約を結ぶはずである。しかしその逆の行動をとったのは、あるいは取らざるを得なかったのは何故だろうか。むしろ、麒麟麦酒株式会社は

■表— 1

ビール生産高・建値の推移

	ビール生産高(石)	対前年比(%)	建値(円)(1本換算)
大正2年	217,218	—	—
3年	240,227	10.6	11 (22銭9厘)
4年	245,380	2.1	—
5年	333,691	36.0	—
6年	412,033	23.5	13 (27銭1厘)(4月)
7年	498,803	21.1	—
8年	648,607	30.0	17 (35銭4厘)(6月)
9年	592,185	- 8.7	23 (47銭9厘)
10年	647,377	9.3	21 (43銭8厘)
11年	765,032	18.2	—
12年	791,935	3.5	19 (39銭6厘)
13年	915,072	15.5	—
14年	814,173	-11.0	—
昭和元年	813,640	-0.07	20 (41銭7厘)

出所：次の文献より抽出して整理したものである。

麒麟麦酒株式会社広報室編（1969）『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社。

生産設備の増強により販路を拡張・確保する必要があったのである。従って、麒麟麦酒株式会社にとって明治屋という販路は、拡売していく上ではもはや魅力がなくなっていたのである。なぜならば明治屋は麒麟側が主体的に示す販売方法を採用しなかったし、麒麟麦酒株式会社の期待するだけの量を販売できていなかったからである。

第一次世界大戦中の1918（大正7）年に、麒麟麦酒株式会社は神崎工場（昭和24年には尼崎工場に改称。）を建設・完成している。さらに1926（大正15）年には、横浜に新工場を建設している。旧山手工場の簿価が、130万円、生産能力が100万箱であったのに対して、新工場の簿価は数倍になり（興業費600万円）、一方生産能力は50万箱であった。従って製品原価の負担が高く、出荷高の増加による費用補填が必要とされるほどであった⁶⁾。第一次世界大戦後の好景気と関東大震災後の仮需要に刺激され、ビール各社の施設増強が行われ、その結果供給過剰が起こってきたのである。つまり、当時の麒麟麦酒株式会社は、資本設備が重みになっていたのである。そして、その稼働率を上げるために出荷高を増大したかったのである。その結果、「少しくらい値を下げ、販売費を増やしても、設備を遊ばさないほうが、生産会社にとっては有利であったのである。」⁷⁾つまり、麒麟のブランド同士での共食いが起ころうが、代金回収が滞ろうが構わなかったのである。これは、「メーカーの論理」である。代理店は生産企業の公表価格、いわゆる建値に従って小売店への販売を行う。そして回収した代金をそのまま生産企業に納めることにより手数料を稼ぐことが本来の役割である。しかし、これは需給均衡が保たれているという前提条件の下で始めて機能

するものである⁸⁾。供給過剰に陥ってしまった市場状況では、もはやこのような意味での代理店たる明治屋はその必要性を減少させてしまっていたのである¹⁰⁾。

しかしながら、他方で麒麟麦酒株式会社は明治屋の負担していたリスクを負うことになる。このリスクを負担してでも、そして乱売を回避するよりもむしろ乱売を黙認してでも、販路を拡張して設備稼働率を上げることを望んだのである。だからこそ麒麟麦酒株式会社は、安定的販売を行ってきて乱売をいやがった明治屋とは逆の方向を指向することになったのである。

さて、「メーカーの論理」が存在する一方で、「卸売商の論理」もあった。当時の社長磯野長蔵は、明治屋側の総代理店契約を解除する理由を以下のように挙げている。

「①麒麟ビールの販売量をさらに伸ばし、業界における地位を確固たるものにするためには生産と販売を統一することもやむを得ない。当時ビール業界では、既に乱売の前哨戦が開始され「麒麟」社とても一大難局を覚悟しなければならない時機にあり躊躇することは許されなかった。②明治屋と「麒麟」社は異体同心であり、両者の利害を一致させるため、米井社長以来、明治屋の資本金に匹敵する程度の投資を麒麟株に対して行い、明治屋及び直系の麒麟の持ち株は麒麟総株数の25%に達し、さらに麒麟ビールの古い特約店にも麒麟株を分譲して資本的に一体感を培うことに務めてきた。すなわち麒麟ビールは明治屋の生命であり、麒麟の繁栄は明治屋の繁栄である。③関東大震災によって「麒麟」社は旧山手工場を失い、横浜

工場を建設したが、「麒麟」社が大震災の影響を受けるのはこれからであって、生産と販売を一体化し、厳しい考え方で進まなければ激甚な競争に処することは不可能であったこと。¹¹⁾

この際、「麒麟」社との間では三菱の提案により、両者の共同出資による別組織を作り、両社から役員を派遣して販売を担当させることも検討されているが、明治屋は両者の根本的立場の相違を理由に不可能と判断している。明治屋にとっては、「麒麟」社との取引関係は根本的変更を検討せざるを得ないと考えていたのである。

しかし明治屋にあっては麒麟ビールの取り扱いは重要な位置を占めていた。売上高の推移をみても、麒麟ビールの一手販売権を放棄することは大きな痛手となった¹²⁾。では、それほど重要であったのに、何故「麒麟」社との一手販売権契約解除を受け入れたのであろうか。二つの考え方ができよう。第一に、日本酒の一手販売契約を結んでいたものでもって、麒麟ビールの代用をしようとした、ということである。そして、第二に、明治屋の指向した成長パターンと「麒麟」社のそれとの齟齬が大きくなってきたことが挙げられよう。つまり、明治屋においては歴史的な取引展開の手順としてこれまで一手販売権を獲得・維持することが第一ステップであった。1915（大正4）年に特製月桂冠瓶詰めの一歩販売契約を結んでいる。当時はビール部の片手間仕事であったが、その後月桂冠は単一商品としては大きな主力商品と成りつつあったのである。この清酒部門がビール部門を補うだけの成長を遂げつつあったからこそ、麒麟ビールの総代理店から単なる一代

理店になることを受け入れたのであろう。また、生産者と卸売商の間の取引関係において卸売商の立場がより強い場合に一手販売契約を結ぶことの有効性も高かったが、パワー関係が逆転してしまつたら、そのような取引相手である麒麟は明治屋にとってはさほど魅力をなくしてしまったともいえよう。ここには、やはり「卸売商の論理」と言えるものが存在したのである。

⑤——チャネルにおけるインターラク ション局面

明治屋と「麒麟」社との間で展開された総代理店契約の締結・解除をみてくると、製造業者が卸売商へ依存していたチャネル戦略から、製造業者が自主的に流通チャネルに関わってくる戦略への転換の軌跡を確認することができる。すなわち、製造業者が問屋依存型から脱却する際のパターンである。卸売商・問屋に依存していた製造業者が、卸売商・問屋の行わなかった方法で販路拡大を可能にしようとしたのである。もちろん、問屋のリスク負担を比較考量の上である。「卸売商・問屋に任せておくと乱売するから、チャネルをコントロールしたい。そして乱売を押さえたい。」というパターンと、「卸売商・問屋は乱売を回避したい。一方、製造業者は乱売を黙認してでも販路を拡張したい、また拡売したい。そのことによって卸売商の存在が制約になってしまった。」というパターンとが存在することが、明治屋と「麒麟」社との取引展開過程からうかんでくる。製造業者が同じ様に問屋依存から脱却する道でも、異なる経路が存在したのである。

これは成長経路の違いであると考えられる。

伝統的には、比較的大規模な問屋がその市場情報力と既存の整備された流通チャネルを有しているということを強みにして、リスクを負担することができたし、そして一手販売権を得ることができたのである。これが問屋依存型である。

明治屋においても、いわゆる「卸売商の論理」に従い、先ず一手販売権を確保してから進めて行くという販路の固定化・安定化が先行した。つまり、相対的には閉じた専属的なチャネルの形成により成長を図っていたのである。他方、工場を拡張して生産高、そして販売高を高めようとしたのがメーカー・チャネル政策型である。「キリン」社は、成長への次のステップとして、販路を固定化・安定化するよりも大量に販売できる経路を重視した。つまり開放的チャネルを指向して、それによる成長を目指したのである。これは「メーカーの論理」である。結局の所、成長パターンという観点から見ると、製造業者においては卸売商をより強固に管理することによって成長を図るパターンと、むしろ卸売商を制約条件としてこれを排除して成長を図ろうとするパターンとが存在した。他方、卸売商においては伝統的に資金力を持った有力企業が、その資金力を背景にして製造業者と排他的な取引契約を結ぶことによって成長していくパターンと、同じように専属的な関係を築くが、その基盤を市場・商品に関わる情報力、そして既存の流通チャネルの整備力において、製造業者と一手販売契約を結んで成長を図ろうとするパターンが存在した。明治屋の事例では、創業期からの歴史的初期条件により規定されて後者のパターンをとっていると考えられる¹³⁾。「キリン」社と明治屋の間では、これら諸パターンが錯綜的にとられたため成長の過程におい

て両者がマッチングできず、総代理店契約は解消されることになったのである。

⑥——おわりに

最後に、残された課題を簡単に提示しておきたい。第一に、明治屋と「キリン」社の成長経路の違いについては確認されたが、その違いを生み出す理論的整理は不十分なレベルに留まっている。さらなる理論的精緻化が必要である。第二に、卸売商と製造業者という相違に帰因する部分と、明治屋と「キリン」社の違いに依存する部分とを、より明確に峻別して検討することが求められる。そのためには、さらに取扱品あるいは業種による事例の比較分析を行うことが必要である。これが第三の課題である。

注

- 1) 以下の歴史的記述は次の文献によるものである。
明治屋本社編 (1958)『明治屋七十三年史』。
明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987)『明治屋100年史』。
なお、明治屋の取引展開過程の詳細については以下を参照されたい。
西村順二 (1996)「取引関係構築の歴史的展開過程—明治屋の創業期にみる取引関係構築の歴史的初期条件」『流通科学』13号。
- 2) 契約書の原本は存在しないが、契約書内容は以下のものであることが確認されている。
 - ①横浜及び長崎を除いた日本の全地域の総代理店 (Sole Agent) であること。
 - ②総代理店は、その得意先が生産会社の公表する価格及び割引 (Discount) に従って販売することに同意すること。
 - ③総代理店の手数料 (Commission) は、容器代 (瓶・箱代) を除いたビールの中身価格の5%とするこ

と。

④販売したビールの代金回収については、総代理店たる磯野が全責任を負うこと。

⑤宣伝広告費は、総代理店の販売業務が確立するまで、年ごとに総額を決定し、ジャパン・ブルワリーと磯野が折半負担する。

3) 明治屋の総代理店としての契約が解除されるまでの39年間にわたって、明治屋は対ジャパン・ブルワリー社との関係においては、主体的に販売活動を行ってきている。以下を参照されたい。

西村順二 (1996) 「取引関係構築の歴史的展開過程—明治屋の創業期にみる取引関係構築の歴史的初期条件」『流通科学』13号。

4) 創業期における明治屋の歴史的な取引関係構築上の特性について、詳細は以下を参照されたい。

西村順二 (1996) 「取引関係構築の歴史的展開過程—明治屋の創業期にみる取引関係構築の歴史的初期条件」『流通科学』13号。

5) 全国のビール生産高は、大正3年の24万石から大正8年の64万石へと大幅な増加を見たのである。ビールの建値も上昇し、大正3年には大瓶4ダース入一箱11円（1本で約22銭9厘）から大正9年には同23円（1本で約47銭9厘）となった。これは戦前・戦後を通じた最高値であった。

麒麟麦酒株式会社広報室編 (1969) 『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社, pp. 367-369.

6) 明治屋本社編 (1958) 『明治屋七十三年史』株式会社明治屋本社, pp. 59-61.

明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987) 『明治屋100年史』株式会社明治屋, pp. 150-151.

7) 麒麟麦酒株式会社広報室編 (1969) 『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社, pp. 372-373.

8) 麒麟麦酒株式会社広報室編 (1969) 『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社, P. 369.

9) 明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987) 『明治屋100年史』株式会社明治屋, pp. 151-152.

10) 1924 (大正13) 年の株主総会において、明治屋との総代理店契約の解除を求める声があがっている。リベートの負担が大きくなってきている一方で、すでにこの時期に販売拡張上明治屋が制約となってきたのである。つまり、代金回収を確実なものにするために安全な取引先としか販売を行わず、新たな販売先を開拓することがなかったという明治屋

の堅実的な販売方法の故に、麒麟麦酒株式会社の拡売政策には同調しなかったのである。一手販売権を持つことが、明治屋をして消極的な安全志向の経営を取らせてしまったのである。以下を参照されたい。

麒麟麦酒株式会社編 (1957) 『麒麟麦酒株式会社50年史』麒麟麦酒株式会社。

風呂 勉 (1994) 「戦前日本のメーカー流通経路政策—「縦型特約店」「販社制」の先駆形態」『大阪学院大学商学論集』第19巻 第3・4号。

11) 明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987) 『明治屋100年史』株式会社明治屋, pp. 151-152.

12) 明治屋の売上高はキリンビールの総代理店から離れた後に大きく減少している。しかし、営業担当部門の人員が「キリン」社へ移籍し、整理されたためしばらくは利益に関しては急激には減少していない。

■表—2

明治屋の業績推移

	売上高 (円)	税引き前利益金 (円)
大正13年	28,682,208	512,988
14年	25,702,857	442,808
15年	28,733,431	417,004
昭和2年	11,050,472	422,142
3年	11,212,887	427,298
4年	11,593,306	429,146
5年	10,670,272	342,479
6年	9,507,963	323,705

出所：以下の資料より作成したものである。
 明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987) 『明治屋100年史』株式会社明治屋。

13) この違いは以下のものに帰因していると考えられることもできよう。すなわち、卸売商は保守的であり、チャネル統制を指向し、暖簾重視の傾向が比較的高い。他方、製造業者は設備投資に積極的であり、成長指向が比較的高い。これは機能の違いではなく、企業文化・組織文化の対立と見ることができる。しかし、何をもちて保守的であるとか、何をもちて成長指向的であるとみるのかについては多様な解釈が可能であり、さらなる詳細な考察が必要である。

明治屋においては、従来の取引関係構築にあっては人的ネットワークに比較的依存してきたが、「キ

リン」社との間の総代理店契約の解消においては、取引関係構築の基盤が卸売商と製造業者のパワー関係にシフトしたといえるだろう。つまり取引関係の構築基盤が変化したのである。しかしながら、過渡期の対応つまり明治屋の営業部門がそのまま「麒麟」社へ移籍しているのを見ると、まだまだ歴史的初期条件に規定されている部分が残存していたと言えるだろう。

参考文献

- Kaynak, E. (1986) *Marketing And Economic Development*, Praeger. (阿部真也・白石善章訳『マーケティングと経済発展』ミネルヴァ書房, 1993年.)
- North, D. C. and Robert P. T. (1973) *The Rise of the Western World*, Cambridge University Press. (速見融・穂本洋哉訳『西欧世界の勃興』増補版, ミネルヴァ書房, 1994年.)
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公祝訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房, 1994年.)
- 青木昌彦 (1995) 『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社.
- ・奥野正寛編著 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- 大河内暁男・武田晴人編 (1993) 『企業者活動と企業システム』東京大学出版会.
- 麒麟麦酒株式会社編 (1957) 『麒麟麦酒株式会社50年史』麒麟麦酒株式会社.
- 麒麟麦酒株式会社広報室編 (1969) 『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社.
- 麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編 (1985) 『麒麟麦酒の歴史—統戦後編』麒麟麦酒株式会社.
- 西村順二 (1996) 「取引関係構築の歴史的展開過程—明治屋の創業期にみる取引関係構築の歴史的初期条件」『流通科学』13号.
- 濱田徳太郎 (1936) 『大日本麦酒株式会社三十年史』大日本麦酒株式会社.
- 風呂 勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房.
- (1994) 「戦前日本のメーカー流通経路政策—「縦型特約店」「販社制」の先駆形態」『大阪学院大

学商学論集』第19巻第3・4号.

明治屋本社編 (1958) 『明治屋七十三年史』株式会社明治屋本社.

明治屋創業百年史編纂委員会編 (1987) 『明治屋100年史』株式会社明治屋.

西村 順二 (にしむら じゅんじ)

神戸大学経営学部卒業 (1982年)

神戸大学大学院経営学研究科を経て, 1987年より

福山大学経済学部助手, 講師

現在は甲南大学経営学部助教授

1997年より, エディンバラ大学客員研究員

チャンネル調整様式の歴史的動態 —〈味の素〉卸売特約店制度の変容分析—

- ①——はじめに
- ②——〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開
- ③——チャンネル調整様式の変容とその規定因
- ④——流通取引制度分析の課題:結びにかえて

池田 敦

●流通科学大学商学部助教授

①——はじめに

「リレーションシップ・マーケティング」を特集している Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, No.4 に寄せた論稿で Frazier and Antia [1995, pp.321-2] は、米国における流通チャンネルの全般的な動向認識として、メーカー—流通業者間のチャンネル関係における「関係の交換」あるいは「関係性」の強まりという動向を認めつつも、同時にそれとは逆の「関係の希薄化」あるいは「関係の悪化」という事態が特にメーカー—卸売業者間で進行していることを指摘している。そして彼らはこうしたチャンネル関係の「希薄化」あるいは「悪化」をもたらしている具体的な要因として、競争の激化の中で多くのメーカーがマーケット・シェアの維持拡大のために複式チャンネル政策の採用を進めてきていること、またコスト削減のために流通業者へのサポート要員を削減したり、あるいは従来メーカーが受け持っていた機能を流通業者に肩代わり(functional spin-

off) させてきていることを挙げている。こうした「冷たく厳しい経済的現実」が多くのチャンネル・メンバーを協働的努力から遠退かせ、「チャンネル関係は存在している」が、「企業間の緊密な相互行為と利害の強い相互依存性を特徴とする関係的交換は存在していない」状況を生み出している、——というのが彼らの認識である。

このようなチャンネル関係のいわば「二重的動向」と類似の動向を推測させるような現象は、わが国でも観察される。すなわち、ごく印象論風に言えば、大規模消費財メーカーと大規模小売チェーンストア企業のいわゆる「戦略的提携」あるいはチャンネル・オペレーションの効率化に向けた「協働化」が進展する一方、他方ではメーカーによる卸売/小売段階の既存チャンネル・メンバーの選別強化やそれに関連した取引条件あるいは流通取引制度の改編が1990年代に入って進行している。もちろん、後者のような現象にチャンネル関係の「希薄化」あるいは「悪化」という含意を読み取り、それを概念的に定式化しようとする場合、「希薄化/悪化」という用語の意味内容の規定の仕方も含めて、それ相応の考察と分析が必要であることは言うまでもない。

本稿では、1995年に実施された味の素株式会

社（以下、〈味の素〉と表記する）による卸売特約店制度の運用様式の改編を表象として、この改編に含意されるチャネル関係変容の内実——すなわち、それまでの卸売特約店制度の運用様式と比較してみた場合、そこにどのようなチャネル調整様式としての特性を抽出できるのかを、やや長期的な時間スパンの中で探してみたいと思う。そのためにまず、〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開を簡単に整理することから始める。

②——〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開

戦間期特約店制度の形成

少数の特約店とその販売先である副特約店をチャネル・メンバーとする〈味の素〉の卸売特約店制度は、1910年代末から20年代初頭にかけて生じた副特約店レベルでの「乱売」行為に対する対策を当面の課題とした。一連のチャネル政策の展開を通じて構築されたものであった。そしてそれは、30年代半ばあたりの時点において一定のチャネル・システムとしての確立をみたと言いうことができる。

〈味の素〉が松下商店（大阪）、鈴木洋酒店（東京）など、当時の有力卸売問屋6社を特約店としたのは製品「味の素」の一般販売を開始した1909年のことであるが、〈味の素〉によるチャネル・コントロールという意味での本格的なチャネル政策が展開され始めるのは、第一次大戦後の反動不況の中で発生してくる副特約店レベルでの「味の素」の乱売を契機にしてのことであった。「味の素」の乱売は1920年のいわゆる戦後恐慌以降の金融情勢の悪化の中で多発したわけであるが、この乱売現象は関西方面の副特約店——つまり、当時、関西以西の地域におい

て「味の素」の一手販売権を得ていた松下商店の取引先である二次卸売店の間で特に激しかった。こうした乱売の抑止を目的として、〈味の素〉による本格的な流通チャネルの整備が開始されたのであった。

端的に言って、副特約店による乱売は、他の副特約店が「味の素」の販売インセンティブを失うという事態をもたらしていた。そうした状況において、〈味の素〉としては乱売を抑止し、副特約店に安定したマージンを保証することによって、まさに安定した販路、チャネル・メンバーを確保する必要があったわけである¹⁾。

そのために〈味の素〉がとった対策の第1は、特約店に対して、副特約店への金融助成および契約や指導による副特約店の販売状況の掌握を要請することによって、副特約店管理についての協力体制を構築することであった。その一端は、1923年に松下商店（特約店）—小西商店（副特約店）間で結ばれている次のような取引契約の内容に窺うことができる。それは①小西商店は「味の素」を松下商店から仕入れる、②小西商店の販売地域は畿内、南・西海道、山陰・山陽道、琉球、北海道一円とする、③「味の素」以外（の偽造品・類似品）の取り扱いを禁止する、④初年度の仕入量を8万円以上とし、次年度以降はそれ以上とする、⑤〈味の素〉は取引高の1%を奨励金として贈与するが、この奨励金は年8%の利率で〈味の素〉が預かり、取引に違反のある時はこれを没収する、という内容のものであった。③や⑤の項目にみられるように、特約店—副特約店間契約への〈味の素〉としての積極的な関与を窺うことができるであろう²⁾。

第2の対策は、副特約店レベルでの「店会」（＝「味の素会」）の結成を働きかけ、そして

それを促すために副特約店に対して助成・優遇策を講じることであった。この「味の素会」の結成・組織化は「乱売の阻止」を第一義的な目的として、1920年代後半から積極的に進められていった³⁾。そして、こうした「味の素会」の実効性を確保するために導入されたのが、「味の素会」会員に対する「贈呈金証書」制度等の積立金制度——利益保証の優遇策であった⁴⁾。

以上のような特約店との副特約店共同管理体制の構築、そして副特約店レベルでの「店会」の組織化という「『縦』『横』両面への販売組織整備」によって、〈味の素〉の卸売特約店制度は1930年代の半ば時点において、そのコントロールがかなりの程度に及ぶチャンネル・システムとして編成されるに至ったのであった。

戦時配給統制機構への推転

以上のような経緯の中で形成された〈味の素〉卸売特約店制度はその後、戦時体制への移行に伴っていわゆる配給統制機構として組み替えられていくわけであるが、ここで指摘しておくべきことは、配給統制機構下においても卸売特約店制度の「構造的骨格」は存続したという点である。端的に言って、製品「味の素」の配給機構は既存の特約店—副特約店ルートをベースに編成されたのであった。

例えば一般家庭向けの場合、1941年8月から福岡市を皮切りに始まる「味の素・切符配給制」は既存の特約店—副特約店ルートをベースに運用されたものであるし、また42年4月に設立された「グルタミン酸ソーダ配給統制協議会」の実行組織である「配給統制組合」は「味の素」の場合、「東部『味の素』配給統制組合」が東京の三特約店をはじめとする特約店・副特約店をもって組織され、「西部『味の素』配給

統制組合」が松下商店および副特約店をもって組織されたのであった。こうして既存の特約店・副特約店はいっせいに「配給統制組合」に組織され、さらにその下部組織である各府県単位の「配給会」は主として上述の「切符配給制」導入時の組織を再編する形で組織されたのであった。

後述する戦後の特約店制度の運用様式との関連で、いま一つ触れておかなければならない事柄は、41年に農林省から指示された「三段階・公定価格制」（生産者販売価格—卸売業者販売価格—小売業者販売価格）である。戦間期において〈味の素〉は垂直的価格政策の基軸を卸売建値（＝卸売業者の小売店への販売価格）に置き、小売価格については参考価格として標準価格を設定しているだけであった。やや強引に言えば、戦後から最近まで見られた「三段階・建値制」の端緒は戦時の「公定価格制」にあったと考えることができる。

戦後特約店制度の復活と変容

さて、〈味の素〉の卸売特約店制度は上記のような戦時時期における配給統制機構への推転を経て、戦後1950年代に復活することになる。しかし戦後の卸売特約店制度、そしてそれを基軸とするチャンネル編成は、戦間期形態そのままの復活を出発点としたものではなかった。

まず特約店・副特約店は戦前のそれを中心に再編成されるわけであるが、これに新興の有力かつ信用のある卸売企業が特約店として付加された⁵⁾。また「味の素会」も50年以降復活するが、それは「戦前に比べて地区別・流通の各段階別に細分化されて、より広範囲にわたって結成されることとなった」（味の素株式会社 [1972], p. 86)。そして戦間期との対比において、何よ

りも戦後の卸売特約店制度を特徴づけるのは、特約店・副特約店に対して戦後新たに用意される販売手数料（リベート）制度である。以下では、このリベート制度に焦点を当てて、戦後特約店制度の運用様式の変容を整理しておこう。

50年代において、二次卸売段階における価格競争を背景に、特約店・副特約店に対する「預り金」制度という、戦間期の積立金制度と同様の「利益保証」形態が復活する。しかし戦後のこの「初期段階におけるリベートは、非オープン」の形で、一応売上金額に準じて計算されたものではあったが、「これをシステム化するためには、卸店の持つ様々な機能を評価し、これを客観的にデジタル化させ、論理的に辻褃の合う形を追求しなければならなかった」（清 [1990], pp. 15-6）。ここから、旧来の「非オープン」の販売手数料に「オープン」の販売手数料を加えた、新たなリベート制度が導入されていくことになった。

この「システム化」されたりべト制度を基軸とする特約店制度運用様式の一応の完成を示すのが70年代初頭である。すなわち72年から「商品群別・店格別」特約店制度⁶⁾および「期別販売数量契約」とそれに基づく「契約達成リベート」制度が導入され、「オープン・定率」の「基本手数料」および「分荷手数料」に、インセンティブ部分として累進制の「契約達成謝礼金」を加えたりべト体系が用意された。これは、50年代後半から60年代を通じて志向された新たな特約店制度への移行を象徴するものであった。

こうした新たな特約店制度の運用様式の採用を促した基本的な背景として、2つの事柄を指摘することができる。第1に「商品群別特約店」制の導入には、マーガリン等の要冷商品分野への製品多角化とそれに伴う保冷機能を遂行する

特約店チャネルの必要性という動因が作用していたということ、第2にスーパーマーケットの成長という小売構造の変化に伴い、物流面での小売段階へのメーカー直送、そして営業面での小売段階への直接営業が展開される中で、卸売企業の役割機能に即した報奨体系を整備する必要があったということである⁷⁾。

ともあれ、70年代初頭に導入されたりべト制度は特約店・副特約店の遂行機能を評価規準として運用される特約店制度への移行を示すものであり、それは特約店・副特約店が果たす役割機能についての評価に基づく報奨形態であるという意味で、いわば「市場的契約」関係をベースとする運用様式への移行を示すものであった。

さて、95年における特約店制度運用様式の改編は、そうした「市場的契約」関係のある意味での「純化」がさらに一步推し進められたものであるとみることができる。すなわち①三段階建値制の廃止（仕切り価格のみを設定）、②累進制数量リベートおよび物流機能などに対する定率リベートの廃止（ただし販促リベートは残す）、③商品別・地域別特約店制から全商品、全国一律の特約店制への変更を骨子とする95年の改編は、卸売企業に「保証」される利益が基本的には売買差益としてのマージンのみであることを示している。しかもそのマージンは小売段階への販売を目指した市場競争の「結果」として与えられるものであり、それまでの数量リベートや定率の基本手数料のように、「最低限これだけの利益は保証される」という、いわば「事前の保証」が与えられた報奨形態ではない。上で「市場的契約」関係の「純化」と言ったのは、こうした「市場取引」的側面を色濃くもった「誘因スキーム」（incentive schemes）

への移行という点を指してのことである。

われわれは以上のような戦後における特約店制度の運用様式を象るリベート制度の変容の中に、〈味の素〉—卸売企業間のチャンネル関係の変容を読み取ることができるであろう。以下では、そこに含意されるチャンネル調整様式の変容を概念的に整理、分析していくことにする。

③——チャンネル調整様式の変容とその規定因

議論の枠組み：「チャンネル関係の調整」問題

ここでの議論の枠組みは、概ね次の通りである：(1)メーカーが自らの意図・目的に照らし、自社製品の流通チャンネルを構成するチャンネル・メンバーの行動をある一定の方向に誘引していくために設計するいわば「関係管理の枠組み」のことを、ここでは「誘因スキーム」と呼ぶ。(2)メーカーの意図・目的——換言すれば「チャンネル関係の調整」問題の内実を一意的に措定することはできないけれども、その内実を規定する何らかの要因が作用していると想定することができる。そうした規定要因をここでは「調整」問題の「発生基盤」と呼ぶ。(3)卸売特約店制度の運用様式を象る建値制、リベート制度等の流通取引制度は、こうした規定関係のもとで想定される「チャンネル関係の調整」問題に対応して設計・執行される「誘因スキーム」の発現形態として捉えられる。(4)もし「誘因スキーム」の特性、その発現形態としての流通取引制度に何らかの変容を識別する(できる)とすれば、その規定因(あるいは「根拠」)はさしあたり「調整」問題の「発生基盤」の変化(→「調整」問題の内実の変化)に求められるが、しかしその場合、それだけではなく「誘因スキーム」の執行可能性を規定・保証する「条件」を問うこ

とが重要である。

さて、本稿でチャンネル調整様式と言うのは「誘因スキーム」のいわば執行メカニズムを指しているわけであるが、さしあたり以上のような枠組みを想定して、〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開の中に、「誘因スキーム」執行メカニズムの類型とその転型を読み取っていくことにしよう。

調整様式の類型化

さしあたり(1)1930年代半ば、(2)70年代初頭、(3)95年の改編という3つ段階を取り上げてみると、われわれは各段階の特約店制度の運用様式それぞれに、次のような「誘因スキーム」としての特質を識別することができる。

(1)1930年代半ば 〈味の素〉と特約店は、副特約店による乱売を抑止し、副特約店に一定の利益を保証しうる体制を整えることによって「正常な」販売を志向する副特約店を確保・維持することに共通に利害を見出していた。特に、20年代初頭に乱売が多発した関西地方において販売を全面的に委ねていた松下商店との間では、そうした利害(期待)の共有は確かなものであった。端的に言って、この段階での特約店制度の実質的内容は、特約店との協調体制に基づく副特約店の管理・掌握にあったとみることができる。このような特約店との「期待の共有」、その意味でのメーカー—特約店間の強い(そしてほぼ対称的な)相互依存関係をベースにした特約店制度の運用様式——「誘因スキーム」の執行メカニズムを、ここではさしあたり「双方的調整」(bilateral governance)と呼んでおこう。この調整様式の下では、メーカーが卸売企業に与える誘因(報奨)形態は、両者の「関係」の長期的安定性に資する行動を卸売企

業がとっているかどうかを規準にしたものになるであろう。換言すれば、卸売企業がその「関係」の長期的安定性を害する行動をとらない限り、メーカーはある一定の利益を卸売企業に保証するという誘因付与形態を採用するであろう。この段階に見られた積立金制度を中心とする利益保証の形態はその現れであるともみることができる。

(2)70年代初頭 リベート制度を基軸とした特約店制度の運用様式は、既述のように卸売企業の果たす役割機能についての評価をベースに卸売企業が処遇されるという意味ではより「市場的」な取引関係への移行を示すものであった。それは、より正確に言えば、何らかの資格要件に基づいて卸売企業を選別するが、その要件(あるいは一定の行動成果)を満たしている限りにおいて、卸売企業にはその成果に応じて一定(最低限)の利益を保証し保護を約束するという型の「誘因スキーム」であった。端的に言って、この段階での特約店制度は取引当事者間の非対称的な相互依存関係、その意味で階層関係あるいは権限関係をベースに運用されていたとみることができる。こうした運用様式——「誘因スキーム」の執行メカニズムをここではさしあたり「一方的調整」(unilateral governance)と呼んでおこう。この調整様式の下では、メーカーが卸売企業に対して用意する誘因(報奨)形態は事前により公式化されたものとなる。すなわちこの場合、卸売企業に対する利益保証は「双方向的調整」の場合と同様に長期的視点に立った形態をとることになるが、その際の評価規準は「双方向的調整」の場合に比べて、より具体的明示的な指標が与えられることになる。戦後まもなくの特約店制度「復活」から、この70年代初頭に至るリベート制度の導入過程は、いま述べ

たような内実を有していたとみることができ

(3)95年の改編 定率リベートおよび累進制の契約達成(数量)リベートの廃止は既述のように、卸売企業に「保証」される利益が基本的には売買差益としてのマージンのみであることを示している。それは、換言すれば、市場競争が卸売企業に対して与えるいわば「外生的」なインセンティブをベースに運用される特約店制度への移行を示している。すなわち、この運用様式では市場競争が有能な卸売企業を選別し、メーカーとしてはその選別された卸売企業との取引を継続するわけである。このような運用様式——「誘因スキーム」の執行メカニズムを、先にも述べたように「市場的契約」関係の「純化」を示しているという意味で「市場的調整」(market governance)と呼ぼう。ここで言う「市場的調整」の概念的内容をその純粋型において示せば、さしあたり次のように言うことができる。すなわちここでは、取引当事者は時間的継続性をもった「関係」それ自体が捨象された1回毎の単発的な取引(discrete transaction)を介して結びつく。この場合、当事者間の相互依存性の強度とその対称性の程度のいかんにかかわらず、当事者は1回毎の取引の利得計算に基づき取り引きするわけであり、かりに特定の取引相手との取引が継続するとしても、それは結果であり、当初から継続的取引関係の維持・安定化が意図されているわけではない。もちろん以上のような「市場的調整」概念は純粋型であり、近時の取引制度改編がこうした純粋型そのものの表出形態であると言え、それは極論であろう。しかし卸売企業に対するテリトリー保証の引き揚げや旧来のリベート体系の廃止は、いま述べたような「市場的調整」概念に近

似した調整様式への移行を含意しているように思われる⁸⁾。

なお念のために付言すべきは、ここで言う「市場的調整」への移行——あるいは「利益保証」制度の引き揚げという意味でのメーカー—卸売企業間の「関係の希薄化」は、例えばオペレーションレベルでの「情報連結」あるいは「情報共有」という側面での「関係の強化」と必ずしも矛盾するものではないという点である。両者は併存しうるわけであり、もしそうだとすれば、冒頭で触れた Frazier and Antia [1995] の言うチャンネル関係の「二重的動向」は、1つのチャンネル・システム内においては、一方における「利害調整」次元での「関係の希薄化」と、他方における「オペレーション」次元での「関係の強化」という形でも進行しているとみることができる⁹⁾。

調整様式とその転型の規定因

それでは、〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開に認められる以上のようなチャンネル調整様式＝「誘因スキーム」執行メカニズムの内実とその転型を規定した基本的な要因は何であったのか。これについては既に若干触れてきているわけであるが、ここで「チャンネル関係の調整」問題の内実とその「発生基盤」に焦点づけて、基本的な要因を明示的に要約整理しておくことにしよう。

既にみたように戦間期における卸売特約店制度の形成を促した基本的な契機は、副特約店による乱売であった。この乱売をいかに抑止するか、すなわち流通段階におけるブランド内競争というチャンネル・メンバー間競争の「調整」問題が初発の問題であった。この問題の打開は、当時の特約店との「相互依存関係の対称性」と

「利害の共有」という条件の下での特約店との共同副特約店管理体制の構築、副特約店レベルでの「店会」の組織化、そしてそれを促し維持するための利益保証制度の用意という形で図られたのであった。

ところで、戦時配給統制機構はこの戦間期に形成された特約店制度下のチャンネル構造をベースとして編成されたわけであるが、この戦時編成化は流通チャンネルの「組織化」という意味では戦間期のチャンネル編成をより強固なものとして戦後につないだとみることができる。すなわち第1に、既述のような配給ルートの編成は〈味の素〉にとって、そのルートの構成メンバーの把握をより確実なものにしたであろうという意味において。そして第2に、絶対的なモノ不足は旧（副）特約店の〈味の素〉に対する依存度を高め、チャンネル関係における〈味の素〉の主導性を確実なものにしたであろうという意味において。実際、戦後の特約店制度の復活過程においては、〈味の素〉の主導のもとに特約店の選別と付加が行われたのであるが、それは戦間期との対比で言えば、〈味の素〉—特約店間の相互依存性の非対称化を意味していた。

このようないわばパワー関係の構造的条件の下で、先に「一方的調整」と呼んだチャンネル調整様式への転型が60年代から70年代にかけて生じたとみることができる。もちろん既述のように、こうした転型には製品の多角化と小売構造の変化、そしてそれらに伴う卸売企業の役割機能についての評価規準の明確化の必要性という要因（契機）が作用していたわけであるが、ここでの「調整」問題は特にはチャンネル・メンバーとの機能／利害調整の問題であったとすることができる。しかもこの「調整」問題は、競合ブランドが登場してきた状況下での、つまりブ

ランド間競争の激化という文脈での問題であった。この点、この段階でのチャンネル政策の基軸（動因）は戦間期のそれとは異なる。ごく単純化して言えば、戦間期におけるチャンネル政策の基軸がブランド内競争の抑止という点にあったとすれば、戦後のこの段階での基軸は、ブランド間競争に対処していくための卸売チャンネル（メンバーの）競争力の強化という点に置かれていたとみることができる。

さてわれわれは先に、95年の特約店制度の改編を「市場的調整」への移行を示すものであると捉えたのであるが、このチャンネル調整様式の転型にはどのような要因（根拠と条件）が作用しているとみることができるであろうか。さしあたり指摘できることは、メーカー・チャンネル政策の主眼が卸売段階から小売段階（特には大規模小売チェーン企業）へとシフトしてきたという点である。もちろんこれは、メーカー・チャンネル政策の射程を卸売段階と小売段階とに二分した場合に、その重点が前者から後者にシフトしてきたといういわば結果を指摘しているのみである。むしろここで重要な点は、そうした結果をもたらした要因を探ることが同時に、メーカー—卸売企業間のチャンネル調整様式の転型を規定している要因を探ることにつながるのではないかということである。

端的に言って、小売チェーン企業の台頭、その裏面としての中小・零細小売業の減退という小売構造の変化は、メーカーからみた卸売企業（特に二次卸）の役割機能の意義を小さくしてきている。また卸売段階では、一次卸と二次卸間およびや異業種卸間の提携・合併が卸売段階の集中化を進行させていると同時に、卸売企業にとってロジスティクス機能の強化とそのため情報化が競争上、不可欠の条件となってきた

いる。こうした卸売段階での動向は、小売構造の変化と相俟って、メーカーの卸売企業に対する旧来のいわば「保護」政策の意義を失わせてきていると考えることができる。むしろメーカーにとっては、上述のような小売・卸売段階での動向を促進する、あるいはそうした動向に対して少なくともニュートラルなポジションをとる方が長期的には意味を持つようになってきているとも言えるであろう。

ヨリ一般化して言えば、〈味の素〉卸売特約店制度の改編に代表されるような近時の建値制、リベート制度の改廃などの流通取引制度改編の動向は、メーカー—卸売企業間の「チャンネル関係の調整」問題それ自体がオペレーション次元（端的にはロジスティクスの効率化問題）にシフトしてきていることと表裏の関係にあるわけである。

④——流通取引制度分析の課題：結びにかえて

以上本稿では、〈味の素〉卸売特約店制度の史的展開を素材として、そこに看取されるメーカー—卸売企業間のチャンネル関係の変容を分析してきた。最後に、このような個別事例分析が担う課題、その基底にある問題関心について少しく触れておきたいと思う。

いま、このような流通取引制度を対象とした歴史理論的な分析を流通取引制度分析と呼ぶとすれば、その基本的な課題は流通取引制度の「発生と変容の論理」を明らかにすることである。すなわち、流通取引制度の発生の契機は何か、そして流通取引制度が変化するとすれば、そこにはどのような要因（根拠と条件）が作用しているのか、——このような問いに答えることを通じて、流通チャンネル編成様式の歴史的動態を

分析することがさしあたっての課題である。またそれは、「日本の流通」に「日本型」と呼ぶ特性を識別できるとすればそれは何かという分析課題を担うものでもある。いずれにせよ、「日本の流通」の特性把握とその歴史的変容分析の焦点の1つをチャネル関係の存在様式（その表出形態としての流通取引制度）に求めたい、——これが本稿の基底にある問題関心であったわけである。

ところで、戦間期において「メーカーが卸商を直接に選別、限定し、下位の流通経路に対する管理責任制を敷いた企業は、数個にとどまらない」（風呂 [1994], p. 32）。本稿で取り上げた〈味の素〉はその1つの事例であるが、この事例分析においてもまだ十分に果たされていない重要な検討課題の1つは、チャネル編成様式あるいはチャネル調整様式の「戦間期—戦時—戦後」の「連関」をどう押さえばよいかという問題である¹⁰。この問題は、複数企業あるいは産業についての比較的分析を通じて果たされるべき検討課題であるが、さしあたり指摘できることは、戦後のチャネル編成様式のある意味での「原型」を用意したと考えられる戦間期のチャネル編成様式——そしてそれを規定したメーカー・チャネル政策についての分析の重要性である。こうしたいわば発生論的考察を通してわれわれは、チャネル編成様式のいくつかの「進化」パターンを識別できるかもしれない。

注

1) ちなみに、『社史』は当時の状況を次のように記している：「同業者の乱売や市場の混乱をみて『味の素』の販売に興味を失い、取扱いを辞退する事例が各地に起こった。しかも、乱売により売上げの増

進を図る店は、概して信用の不安定な販売店であり、ことにはなほだしい乱売を行うものは、金融の逼迫している商店であるのが一般的であった。これに反し、取扱いを辞退しようというところこそ、堅実な経営で信用できる販売店である場合が多い傾向も認められた」（味の素株式会社 [1971], p. 200）。

2) 味の素株式会社 [1971], p. 201を参照。併せて風呂 [1994], p. 44を参照。

3) 『社史』の記述を借りて言えば、「販売店相互間の親睦を旨とし、協調して『味の素』の販売を行い、相互の利益の増進を図ることを目的に、かつ類似の調味料を扱わないことを申し合わせた」「味の素会」は、「実質的には自治的な価格協定や販売競争調整の組織として機能した」（味の素株式会社 [1971], p. 202）。

4) ちなみにこうした積立金制度の導入は、特約店・副特約店が割戻金を当て込んで安売りをするという弊害に対する対策でもあった。味の素株式会社 [1971], p. 345を参照。

5) 関東地域で言えば、戦前の3店から、54年末時点で16店となっている。

6) なおこの時、販売店は①一次店（特約店）、②二次店（準特約店／契約店／登録店／一般店）、③小売店（登録量販店／登録小売店／一般小売店）というように格付けが行われている。味の素株式会社 [1990], p. 394を参照。

7) ちなみに、72年からの新たなリベート制度の執行に際して、〈味の素〉は特約店に対する「オープンリベート部分を減らしたり」、「スーパーへ直送する場合の間屋マージンを大幅にカットするなど特約店に対する締め付けを強化した」と、『日経流通新聞』（1972年9月27日）は報じている。

8) 以上の「双方的調整」「一方的調整」「市場的調整」という用語については、Heide [1994]を参照しているが、本稿でのそれらの概念的意味内容は Heide のそれと必ずしも同じではない。

9) 一般的に言って、近年におけるオンライン受発注システムを含むいわゆる EDI 化の進展はメーカーにとって必要な卸売企業営業情報についての常規的な伝達を可能にし、またチャネル・オペレーションの効率化を可能にしている。この側面での関係特定の投資を含めたオペレーション次元での「関係の強化」は着実に進行している。

- 10) こうした問題の立て方,あるいは作業仮説については別稿(池田[1996a])で少しく触れているので,併せて参照していただければ幸いである。

参考文献

- 味の素株式会社 [1971]『味の素株式会社 社史1』。
—— [1972]『味の素株式会社 社史2』。
—— [1990]『味をたがやす一味の素八十年史—』。
Frazire,G.L and K.D.Antia[1995], Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution,*Journal of the Academy of Marketing Science*23 (4), pp. 321-6.
風呂 勉 [1994]「戦前日本のメーカー流通経路政策」『大阪学院大学 商学論集』19 (3・4), pp. 31-46.
Heide,J.B. [1994], Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*58 (January), pp. 71-85.
池田 敦 [1995]「流通取引制度の改編とチャネル関係の変容」『流通科学』7・8, pp. 25-36。
—— [1996a]「流通チャネルの戦間期編成と戦後編成の動態」『流通科学大学論集 流通・経営編』9 (1), pp. 19-32。
—— [1996b]「『誘因付与-監視』体系としての流通取引制度」『流通科学大学論集 流通・経営編』9 (1), pp. 33-52。
—— [1996c]「流通取引制度とチャネル編成の動態」『流通科学』13, pp. 28-35。
—— [1996d]「流通取引制度とチャネル編成様式の歴史的動態」『比較取引制度分析コンファランス:日本型流通取引制度の生成』神戸大学経済経営研究所附属経営分析文献センターシリーズ No. 29, pp. 31-62。
熊沢 孝 [1995]「食品のマーケティング」『日本のマーケティング』マーケティング史研究会 [編集], 同文館, pp. 211-28。
清 賢三郎 [1989]「リベート政策の誕生と変遷」『流通情報』1989 (11), pp. 4-11。
—— [1990]「食品業界における流通制度の特殊性」『季刊マーケティングジャーナル』39, pp. 13-22。

池田 敦 (いけだ あつし)

神戸商科大学商経学部卒業 (1976)

神戸商科大学院経営学研究科修士課程修了 (1980)

株式会社ダイエーを経て,現在,流通科学大学商学部助教授

チャンネル構築・維持のダイナミック・プロセス —トヨタ自動車の競争優位源泉—

- ①——はじめに
- ②——問題設定
- ③——分析
- ④——おわりに

小島 健司

●神戸大学経済経営研究所助教授

①——はじめに

変革期を迎えつつある日本の流通システムにおいて、マーケティング・チャンネル・マネジメントの新しいあり方が求められている。提起されている問題は次のようなことであろう。変革に適応したダイナミックなチャンネル・マネジメントとはどのようなものであるべきか。市場での競争優位を確立しうる適応力のあるチャンネルはどのようなものであるべきか。それはどのように構築・維持されるべきか。既存チャンネルを環境変化に対してどのように変容すべきかなどであろう。このような問題意識のもとに、チャンネル・マネジメントの新しい考え方を探らなければならない。新しい考え方を探る手がかりの一つとして、競争優位を確立した代表メーカーのチャンネル構築・維持プロセスを分析することによって、求められる在り方を投影することができないだろうか。さらに従来のチャンネル研究に欠けているダイナミックな視点をより明示的に取り上げ、チャンネル・マネジメントの新しい視点を得ることができないだろうか。

本稿の目的は、このような問題意識のもとに変革に適応したダイナミックなチャンネル・マネジメントとは何か、それはどのように構築・維持・変容されるべきかの新しい考え方を探ることである。このような目的のもとに、トヨタ自動車の競争優位源泉である系列販売網の構築・維持プロセスを事例として取り上げ、事例に沿ったマーケティングの分析課題を設定し、社史を資料として用いた分析を行なう。このような分析を通じて、求められるダイナミック・チャンネル・マネジメントの在り方に対する含意を得ることを試みる。さらにダイナミックなチャンネル・マネジメントの新しい視点を求める。

本稿は以下のように展開される。まずトヨタ自動車系列販売網を事例として取り上げ問題設定を行なう。次に社史を資料として設定した問題の分析を行なう。最後に結論とマーケティングの含意が述べられる。

②——問題設定

1. トヨタ自動車系列販売網の問題

わが国を代表する一般経営誌「日経ビジネス」はトヨタ自動車株式会社を特集し、その系列販売網を取り上げ、1996年上半期の状況を次のように述べている。

トヨタの販売店の従業員総数は約12万4千

人。販売店の従業員1人当たりの年間販売台数は90年の21台から95年16台まで低下している。5系列、合計5618店、その9割は地場資本の会社という販売網は「販売の神様」と呼ばれるトヨタ自販元社長の故神谷正太郎氏が築きあげた。トヨタ車の販売拡大に大いに貢献した財産である。ところが今では強みであった巨大な販売網は重荷に転じつつある。販売面での、もう1つの問題は、5つの系列それぞれの特徴が薄れてきていることである。これが原因となって、同じトヨタの異なる系列店の間で、客を奪い合う例が増えている。トヨタの販売チャンネルは、はじめクラウンなどの上級車を扱うトヨタ店、マークIIなどのトヨペット店、それに小型車のカローラに代表されるカローラ店の3系列だった。その後は、販売台数を増やすためオート店、ビスタ店を追加。それとともに、実質的には同じでも細かい部分が違う姉妹車を異なる系列店で売り始める。最近では、寸分違わぬ車を異なる系列店で売る併売が増えた。例えば、トヨペット店で扱うマークII、オート店のチェイサー、ビスタ店のクレストの3車種は車型が似ているため、お互いの競争が激しい。同じような車をどの系列でも売っているならば、店同士の値引き競争も起り、チャンネルの個性がなくなり、お客に訴えるイメージが希薄になるのは当然である。

奥田社長も96年1月の全国販売店代表者会議で、5系列の個性化について考え方を発表している。各系列にどのような車を投入していくのか、はっきりしない。そのはずで、はっきりさせればどこかに割を食う系列店が出て、販売店網全体が混乱しかねないからだ。あるカローラ店の社長は釈然としないという表情で語る。「カローラ店が小型車に限定されると、利幅の大き

い高級車を扱えなくなるので厳しい。魅力的な小型車を次々と投入してくれるという保証をメーカーからもらえなければ、この方針には反対していかざるを得ないですよ」。この1年のチャンネルへの商品投入を見ても、イブサムをトヨペット店とビスタ店で併売するなど、以前と変わらない。ここでも独自性を薄める方向に進んでいる。系列の個性よりは、売れる車が欲しい販売店の切実な声を重視せざるを得ない。地場資本の販売店はトヨタにとっては「お客」。しかも既得権益を手放すのを嫌う手強い相手である。

トヨタ自動車の奥田社長はインタビューで、次のように話している。「確かに、うちの5系列の販売チャンネルのなかでも、歴史のある1部店（トヨタ店）や2部店（トヨペット店）は正直言って、改革に時間がかかるとか抵抗があるとかいうことはありますね。けれども、3部（カローラ店）、4部（オート店）、5部（ビスタ店）という新しいチャンネルは動きも早だし、改革もやりやすいと考えています。ただし、5チャンネル制は変わらない。現状のチャンネル体制を堅持したまま、販売方法をどう変えていくかという話です」¹⁾。

以上の記事から、次のようなマーケティングの問題を指摘することができる。トヨタ自動車の5系列制販売網は他のメーカーにはないトヨタ独自の無形資産である。トヨタが日本の自動車市場のシェア第1位を長年保持し得る、競争相手が模倣できない資産で競争優位源泉として機能している。トヨタの競争優位源泉と言える系列販売網が環境変化に対応した戦略展開の障害になっている。長年にわたって築き上げた販売網が需要の伸びが見込めず、輸入車需要の増大など競争が激化する現在の環境変化に対応し

てより効率的なものになぜ再編できないのか。各チャンネルに合わせた車種の取り扱いを明確にし、チャンネル相互の共食いをなぜ避けることができないのか。例えば、高級乗用車、大衆乗用車、商用車、スポーツ乗用車などに車種ごとに取り扱うチャンネルを分けることが考えられる。消費者に対してはどのチャンネルでどの車種が買えるのかを明確にすることが必要である。顧客のニーズに合わせた商品を異なるチャンネルを用いて販売する、いわゆる市場細分化のために本来考えられたチャンネル制が意図されたように使われていない。系列チャンネル同士の競争をなぜ避けることができないのか。

需要の伸びが鈍化すると、車種間で販売格差が生じる。チャンネル間での車種構成の違いが系列店の不満を生み出す。系列店のトヨタに対する要望を聞き入れそれを解消するようにすると、各チャンネルは同じような車種構成になり、その結果系列店間での競争が一層激化する悪循環に陥っている。マーケティング戦略展開に沿ってチャンネルを整理統合する組織化がなぜ実行できないのか。トヨタがそれを意図しても、長期にわたって構築された取引関係を解消することは系列店の利益機会を奪うことになり、実行に移すことが困難である。環境の変化にトヨタはチャンネル再編の手を打たなかったのではなく、打てない状態におかれているのではないか。チャンネル構築に関わる過去の歴史的経緯が現在の状態を作り出し、再編を妨げているのではないか。トヨタの系列販売網はメーカーも販売店とともに長期間にわたって取引関係固有の有形・無形の投資を行っており、したがって相互の関係は自己拘束的な状態にある。そのため環境の変化に拘わらず取引関係を解消することは容易にできないと考えられる。ではどの

ようにしてこのような自己拘束的な状態になったのか。なぜ双方ともそのような状態を選択したのか。以上のような問題点を指摘することができる。

2. 分析課題と方法

トヨタの系列販売網を事例に、メーカーのマーケティング・チャンネル構築・維持・変容に関わるマーケティング戦略やチャンネル管理についての分析課題を抽出することができる。まず、マーケティング戦略研究からは次のような課題を引き出すことができる²⁾。メーカーのマーケティング戦略はどのようにしてチャンネル組織化に作用しているのか。競争優位源泉としての系列販売網はいったん構築されると環境変化への適応が困難になる。構築・維持プロセスが環境適応を困難にしているのではないか。さらにマーケティング・チャンネル研究から次のような課題を引き出すことができる³⁾。系列販売網は管理型チャンネルに分類されるが、この型のチャンネルはいったん構築されると環境変化に対して適応させることが難しいのではないか。いったん構築されると変容が困難な管理型チャンネルはどのようにして構築・維持されたのか。そのプロセスが環境適応を困難にしているのではないか。また、メーカーと流通業者の勢力関係はどのようにして形成されるのか。チャンネル構築・維持過程での両者間の対立や紛争はどのように勢力関係形成に作用するのか。以上のような分析課題のもとに、事例分析の視点が得られる。それらに共通する基本的な問いとしては「競争優位源泉としてのチャンネルがどのように構築・維持されたのか。それは環境変化に対してどのように適応することができるのか」である。

この問いに答えるためには、特定事例に焦点

を置いた経時的分析が必要になる。特定事例を対象にした経時的分析では分析課題によるが50年から100年程度の期間の資料が必要であろう。資料や記録を丹念に読み、それらの記述の背後にある事実を経時的な推移にもとづいてどのように生起し生成したかを明らかにすることである。資料の読み方の背後には問題として設定していることに関する従来の研究成果を理解し、従来の理論や仮説を検証しなから、また新たな仮説を設定する作業を繰り返す形で進められる。

特定事例である産業あるいは企業に焦点をおいて、それがおかれている環境との関わりを経時変化に沿って詳細に明らかにすることが分析作業である。このような歴史分析は従来支配的であった標本を用いた質問票による横断面実査法で行なう仮説検証型研究と著しく異なる。特定時点での多数標本の平均値からの変動を材料として分析する方法からでは、産業や企業の置かれた環境との経時的関わりを取り出すことができない。したがって、静態的横断面分析で得られた理論が動態的経時分析で反証が得られる可能性がある。社会科学として、かつ日々変化する環境への対応を続ける企業のマーケティングを研究対象にする限り、上の2つの分析方法が相互に補完する形で用いられることがより事実を明らかにし、事象に対する洞察をより深めることに役立つと考えられる⁴⁾。分析対象である企業が外部に対して公表した資料の再構成である社史を資料とするには、歴史分析資料としての限界があるが、ここでは、トヨタ自動車に関連した社史のみを用いて、前述した研究問題についての経時分析を示すことにする⁵⁾。

③——分析

1. トヨタの系列販売網の構築

トヨタの系列販売網の構築は1946年（昭和21年）に遡る⁶⁾。41年10月、重要産業団体令にもとづく統制会設立命令が出され、流通機構も一元化されることになり、翌年10月日本自動車配給株式会社（自配）が設立された。第2次世界大戦の終了とともに、自配の解散も間近であると判断したトヨタ自動車工業（自工）は、1941年（昭和21年）5月、全国の自配代表者を挙母工場に招き、トヨタ再建の実情を披露すると同時に、今後のトヨタの方針を開陳、トヨタへの認識を深めてもらう努力を払った。この働きかけが功を奏して、元トヨタ販売店であった有力者はもとより、戦前の日産販売組合理事長で、自動車販売組合理事長を務めた戦前の日本自動車販売業界のリーダーであった菊池武三郎をはじめとして、日産系の有力者が相次いでトヨタに転向した。同年11月にはトヨタ自動車販売組合が創立され、理事長に菊池武三郎が選ばれた。1948年にはトヨタ自動車販売店協会と改称し、今日に至っている⁷⁾。この歴史的経緯が競争優位源泉を作り出す初期条件になっていると考えられる。

現在の5系列販売店制の最初の契機は、1953年の直営店東京トヨペット設立後、複数販売店制の採用である。その直接の動機は、小型トラック（後のトヨエース）の販売不振であった。1955年12月に複数販売店制への移行を決定した。翌年、トヨタ自販神谷正太郎社長はトヨタ自動車販売店協会役員会の席上において、次のように述べている。

「今年は大増販を敢行して、トヨタの一大躍進

の年としたい。トヨタの昨年の生産は、月平均1900台程度であったが、今年は一挙にこれを3000台以上にレベルアップする予定である。販売面でもこれに対応して積極策をとらねばならないが、現状のままでは、販売店の資金量、セールスマンの数、サービス能力などから見て、この大增販を消化することは困難と思う。1升の升には1升の水しか入らない。2升、3升の水をいれるには、升の数を増やさなければならない⁸⁾。神谷社長は大量販売を実現するには、新チャンネルの創設による販売力の拡充が不可欠であることを強調した。これに対して販売店側は、小型トラックをはずされることによる既得権益の侵害、複数販売店制の全国化に対して反対の立場をとったが、販売店への説得が功を奏し了承されたと記述されている⁹⁾。これがトヨタに対するトヨタ店やトヨペット店の勢力関係を形成する重要な契機になったのではないかと推測される。

新設店は各府県に1店ずつ設立し、名称をトヨペット店とした。また既存店はトヨタ店と称した。1957年には、トヨタの販売網は既存のトヨタ店49店とトヨペット店を合わせて100店となった。他社に先駆けて複数販売店制を採用したことによって、各地の有力者をトヨタ陣営に吸収した。これがその後の販売を有利に進める競争優位源泉の基礎となった。このようにトヨタは抜本的な販売拡張の手段として、次々と新規のチャンネルを構築する戦略がその後も続く。市場拡張とチャンネル新設は表裏一体の関係で推進されたと考えられる。

1969年頃より始まった日本経済の高度成長に伴って自動車需要が拡大し、大衆化する状況に合わせてトヨタは1971年に大衆車「パブリカ」を新発売し、パブリカ店で取り扱わせた。市場

の拡大とともに、販売力の増強が試みられる。販売網は1965年末にはトヨタ店49、トヨペット店53、パブリカ店86、トヨタディーゼル店11、計199店に達した。セールスマンも増加し、62年の6千名から66年末には1万2千名に倍増した。大阪トヨペットおよび福岡トヨペットを日本通運から譲渡を受け東京に加えて3店の直営店を持つようになった¹⁰⁾。さらに1970年度末までに150万台体制を確立するという方針のもとに、国内・海外の販売体制の強化が着手された。新規のトヨタオート店が加わり、全国販売店数は67年末の201店から、69年末251店に達した。セールスマン数は2万名に強化された¹¹⁾。1978年には、トヨタ自工は長期目標350万台目標を打ち出した。79年に国内190万台、輸出160万台計350万台を販売しようとした。さらに修正されて、国内200万台販売体制の確立を目標に掲げた。この目標達成のために、新チャンネル設置の検討がなされ、取り扱い車種を小型乗用車とし、ピスタ店と呼ぶことになった。全国66店で80年4月より営業を開始した。ピスタ店の専売車種は上級小型乗用車クレストと小型四輪駆動車ブリザードで、セリカ・カムリ・ターセル・ハイエースは他の系列と併売することになった¹²⁾。

このようにして需要の増大に合わせて車種を増やし、その販売拡大を新規チャンネルの新設で行うという需要拡大志向のマーケティング戦略が展開された。チャンネルの増設と合わせたセールスマンの増大がトヨタ車販売拡大の原動力となり、日本自動車市場の主導権を確立するようになった。

2. 系列取引関係への相互投資

トヨタは各系列販売店を管理するために、

GMの販売店管理方式を系列販売網構築の初期に取り入れている。この方式によれば、販売店は経営成績や販売状況をトヨタに逐一報告するシステムとなっている。トヨタが販売店に対する支援や指導を行うためには、その経営状況を的確に把握することが必要であると考えられた。1951年、GM方式を参考にしながら、トヨタ販売店の貸借対照表と損益計算書の科目の標準化を図った。これは勘定科目を全国同一のものとすることによって、各販売店の業績を集計・比較可能にしようとするものであった。後に勘定科目と経理処理法が統一され、販売店経営成績報告制度の利用価値が増大した。このようにして系列販売店間に統一した会計制度を導入することによって、系列販売店の業績評価などの管理を容易に行うことができるようになった¹³⁾。系列販売店にとってはトヨタ独自の会計制度を取り入れ修得することが必要になり、トヨタとの取引関係に固有の経営手法への無形の投資をすることになった。

さらにトヨタは販売第一線の情報を的確かつ迅速に掌握するために、市場情報システムを1951年からGM社に倣い構築しようとした。このシステムは10日ごとに全販売店から販売条件や販売台数を報告させ、市場状況を把握することを目的とした。「車両売上旬報」および「車両売上日報」と呼ばれる情報が収集された。「車両売上旬報」には、販売車種、販売先、新規・代替・増車の区分、値引き状況、支払条件、下取り車の有無と種類など、1台ごとの詳細な販売情報が記載され、10日ごとにトヨタ自動車販売（自販）に報告された。この情報をもとにトヨタは販売店店頭での販売条件などを監視することができた。「車両売上日報」制度は販売店の短期的売り上げ状況ならびに在庫状況を把握

するもので、新車・中古の仕入れ台数、受注台数、販売台数および在庫台数と毎日記帳し、トヨタ自販に10日ごとにその写しを報告するものであった。これをもとに、各販売店の受注、販売、在庫の動きをつかみ、出荷調整、配車予定車種の修正などを行い、販売予測の修正やそれにもとづきトヨタ自工への発注台数を決め¹⁴⁾。この情報がトヨタの生産管理の効率化に利用された。このシステムによってトヨタはマーケティングや生産管理に必要な情報を的確に収集することができた。

さらに、トヨタは自らが資金援助をすることをもとに、販売店に対してトヨタ車販売の投資を要請する。それが1973年よりの販売力増強2カ年計画の展開である。同年より、販売店に対して販売力増強の必要性を説き、セールスマンならびに販売拠点の増強を要請・推進した。販売店の拠点増強を図るため、「戦略設備資金融資」と称する販売店向けの低利融資を行った。77年前半までに、全国販売店のセールスマン数を10%増員して、合計3万人とし、翌年に2千名増員する。販売拠点も同様に10%増設し、合計3千カ所とするという計画である。これは77年頃より、需要回復の見込みと新車種の発売・モデルチェンジの計画があったからである。拠点投資に対する資金融資を行い、76年からの2年間に計300億円の融資額に達した¹⁵⁾。さらに1982年7月にトヨタ自工と自販が合併した。合併と同時に販売店の経営体質強化を目的として、卸手形サイトの10日延長、マージン増額、さらに販売拠点投資への低利融資を支援策として打ち出した。

トヨタおよび系列販売店が系列販売網に対して長期間にわたって有形・無形および取引関係固有の投資を相互に行い、競争優位源泉となる

までに強固なものに築き上げた。このような系列販売店網は需要が拡大している成長期に構築・維持された。しかしながら需要の伸びが鈍化している現在のような時期には、それに合わせた再編が必要とされる。しかしながら、トヨタが一方的にその利益を得るような再編案は系列販売店との紛争が予想され実行が困難な状態にある。

3. 系列販売店間競争の発生

1963年頃より大衆車市場の成長の速度が早まり、これに対応して1966年にカローラがパブリカ店で新発売された。カローラの販売は出足好調であった。大衆車の販売網を強化するために、同年パブリカ店を85店にまで拡大し、新規の大衆車販売体制が強化された。カローラの販売が一気に拡大し、さらに増販の計画があったため、新たなチャンネルの設置を決定した。名称をトヨタオート店とし、カローラとパブリカの一部車種をパブリカ店との併売にし、ミニエースとスプリンターを専売とした。トヨタオート店の設置によってパブリカ店と併せて、大衆車の販売を担当する2つのチャンネルを確立し、大衆車市場における優位を決定づけた¹⁶⁾。この時点では業務用車両や高級車を扱うトヨタ店と中級車を扱うトヨペット店に対して、大衆車を扱うパブリカ店とトヨタオート店とに需要に応じて明確に分けられており、マーケティング戦略の市場細分化を展開している。

ところが1970年代に乗用車の普及が進展するにつれ、若年層の需要が拡大するようになった。こうした市場変化に対して、市場細分化にもとづく車種多様化が推進された。需要高級化に伴う居住性や走行性能の優れた車の開発、若者向けのスポーツカーの開発など、需要多様化

に対応して、顧客の幅広い選択を可能にする車種構成の展開などが課題になった。このような商品政策をもとに1系列2乗用車体制の構想が生まれた。70年にセリカ・カーリーナを新発売したことによって、トヨタ店はセンチュリー・クラウンおよびカーリーナ、トヨペット店はコロナとマークII、カローラ店がセリカとカローラ、そしてオート店がスプリンターとパブリカをそれぞれ専売車種として取り扱う体制ができた。この体制によって4チャンネルを高級車をトヨタ店、中級車をトヨペット店、大衆車とスポーツ車をカローラ店とオート店に取り扱い車種を分け、一部に需要が近似する車種の併売が生じるようになった。これが現在のチャンネル間競争を生み出す契機になったのではないかと考えられる。この構想は販売店経営を安定させるために取扱商品の幅を広げ、各販売店の成長を促すことを目的とした。需要の多様化と上級移行に伴い、買い換え需要への対応で自社顧客を継続確保するために取り扱い車種を拡大する必要がある。自動車は通常4～5年の周期でモデルチェンジが行われる。モデル周期の末期では既存モデルの販売が停滞し、販売店経営が不安定になり、それを補完する異なる周期の車種が必要になることも理由として挙げられている¹⁷⁾。

1970年に、セリカとともに新小型乗用車カーリーナを全国トヨタ店から新発売した。カーリーナをトヨタ店系列扱いとしたのは、トヨタ店系列は主力取り扱い車種クラウンの中型車市場が成熟し、その頃販売が停滞していた。大衆車・小型車市場の成長に対して、トヨタ店経営者のなかには将来についての懸念と焦りがあったと記述されている¹⁸⁾。1系列2車種制が販売店側のどの程度の要望によって実現されたのかは明らかではないが、最も古いトヨタ店からの強い要望

があったのではないかと推測される。トヨタにとっては系列販売店の販売変動に伴う不安定経営を回避することが販売網を長期的に維持する上に必要と考えられたのであろう。またトヨタにとっても系列販売網は既に自己拘束の状態にあったのではないだろうか。

4. 自己拘束的関係の強化

販売店のトヨタに対する協力関係は1973年の販売店への生産応援でうかがうことができる。国内市場は73年に入って空前の自動車ブームをむかえ、トヨタ車の供給不足に陥った。納車遅れが深刻になり、全国の販売店からの配車要請が相次いだ。こうした事態を解決する方策の一つとして、販売店に生産応援のための要員派遣を要請するに至った。販売店協会はこの要請に積極的に応えていく方針を決めた。6月より11月まで4次にわたって販売店のサービス部員が生産応援要因としてトヨタ自工に派遣された¹⁹⁾。このような歴史的経緯がトヨタと販売店間の取引関係がまさに自己拘束関係にあることを相互に認識させる結果となり、系列販売網での両者の結びつきがより強固になったと考えられる。

以上のような歴史的経緯を経て、今日のトヨタ系列販売網が構築・維持されてきたことが理解できる。需要成長期に築き上げ強固にした競争優位源泉が環境変化に対して適応困難になっている。構築過程自体が環境変化への適応の桎梏となっていることが指摘できる。

④——おわりに

変革期を迎えつつある日本の流通システムにおいて、チャンネル・マネジメントの新しい考え

方が求められている。変革に適応したダイナミック・チャンネル・マネジメントとはどのようなものであるべきか。市場での競争優位を確立しうる適応力のあるチャンネルはどのようなものであるべきか。それはどのように構築・維持されるべきか。既存チャンネルを環境変化に対してどのように変容すべきか。このような問題意識のもとに、本稿の目的は、変革に適応したダイナミックなチャンネル・マネジメントとは何か、それはどのように構築・維持・変容されるべきかの新しい考え方を探ることであった。このような目的のもとに、トヨタ自動車の競争優位源泉である系列販売網の構築・維持プロセスを事例として取り上げ、事例に沿ったマーケティングの分析課題を設定し、社史を資料として用いる分析を行った。

トヨタ自動車の系列制販売網は他のメーカーにはないトヨタ独自の無形資産である。トヨタが日本の自動車市場のシェア第1位を長年保持し得る、競争相手が模倣できない資産で競争優位源泉として機能している。トヨタの競争優位源泉と言える系列販売網が環境変化に対応した戦略展開の障害になっている。長年にわたって築き上げた販売網が需要の伸びが見込めず、輸入車需要の増大など競争が激化する現在の環境変化に対応してより効率的なものに再編できない状態におかれている。顧客のニーズに合わせた商品を異なるチャンネルを用いて販売する、いわゆる市場細分化のために本来考えられたチャンネル制が意図されたように使われていない。需要の伸びが鈍化すると、車種間で販売格差が生じる。チャンネル間での車種構成の違いが系列店の不満を生み出す。系列店のトヨタに対する要望を聞き入れそれを解消するようにすると、各チャンネルは同じような車種構成になり、その結果

系列店間での競争が一層激化する悪循環に陥っている。マーケティング戦略展開に沿ってチャンネルを整理統合する組織化が実行できていない。トヨタがそれを意図しても、長期にわたって構築された取引関係を解消することは系列店の利益機会を奪うことになり、実行に移すことが困難である。環境の変化にトヨタはチャンネル再編の手を有効に打てない状態におかれているといえる。チャンネル構築・維持に関わる過去の歴史的経緯が現在の状態を作り出し、再編を妨げていると言える。トヨタの系列販売網はメーカーも販売店とともに長期間にわたって取引関係固有の有形・無形の投資を行っており、したがって相互の関係は自己拘束的な状態にある。そのために環境の変化に拘わらず取引関係を解消することは容易にできないと考えられる。これはメーカーが直面するマーケティング・チャンネル構築・変容に関わる一般的な問題であると指摘することができる。

トヨタの系列販売網を事例に、メーカーのマーケティング・チャンネル構築・維持・変容に関わるマーケティング戦略やチャンネル管理についての問題点を指摘することができる。トヨタのマーケティング戦略はチャンネル組織化に成長期では整合的であり、競争優位源泉としての系列販売網は構築された。需要が伸びなくなると、いったん構築されたチャンネルは環境変化への適応が困難になる。競争優位源泉として構築・維持したプロセス自体が環境適応を困難にしているのではないだろうか。競争優位源泉としてのチャンネルは長期にわたる取引関係固有の相互投資を伴い、自己拘束関係の強化を通じて構築・維持される。さらにチャンネル構築・維持過程での両者間の対立や紛争は勢力関係形成に作用し、自己拘束関係を強化するように働く。しか

しながら、それを環境変化に対して適応するようにどちらか一方的に利益を得るように変容することは困難であることが理解できる。いったん構築されると環境変化に対して適応させることが難しいチャンネルは、どのようにすれば相互により良い状態に変容することができるのであろうか。相互にとってより良い状態に移行するマーケティング戦略にもとづくチャンネル再編案をメーカー側が提示し、それを受け入れさせる努力が必要になる。

今日、マーケティング研究においては新しい研究方法を用いたパラダイム構築が試みられている。それは研究対象を比較研究の視点より各国で独自に確立された取引制度やマーケティング慣行に焦点を置き、それらの生成過程を歴史分析することである。本稿ではこの新しい分析方法が採り入れられた。このような分析を通じて、競争優位源泉としてのトヨタ系列販売網が歴史的経緯を経て構築・維持され、その構築過程自体が環境変化への適応の桎梏となっていることが明らかにされた。チャンネル・マネジメントの新しい考え方を探る手がかりの一つとして、代表メーカーのチャンネル構築・維持のプロセスを分析することによって、求められる在り方を投影することができると考えられる。同時に従来のチャンネル研究に欠けるダイナミックな視点をより明示的に取り上げ、チャンネル・マネジメントの新しい視点を獲得することができるであらう。

注

- 1) 以上は『日経ビジネス』（1996年8月26日号）22—37頁より抜粋した。
- 2) Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy (1993); Day (1994); Day and Wensley (1988) などにもとづい

ている。

- 3) 次のような研究にもとづいている。Achrol, Reve, and Stern (1983); Anderson and Narus (1990); Anderson and Weitz (1992); Dwyer, Shurr, and Oh (1987); Ganesan (1994); Gundlach, Achrol, and Mentzer (1995); Lusch and Brown (1996); Morgan and Hunt (1994).
- 4) マーケティング研究においては歴史分析は従来殆どなされていない。他分野の方法を積極的に見習い取り入れるマーケティング研究者がなぜ歴史分析を取り入れてこなかったのか。ここではこの問題に対して本格的に答えられないが、それについては次のように推測することができる。米国を発祥地とし、そこを中心として発展した学問であるために、米国の学会やそれに関わる経済の現実に強く影響を受けていると考えられる。米国資本主義経済の発展とともに、マーケティングは大規模製造企業の市場操作手段という考えのもとに、経営実践として発達した。そのために実務界から企業の市場操作や競争に関わる具体的問題を解決する方法の開発要請が学会に対して強かったと考えられる。学問が生まれ育った土壌からマーケティングは実践を強く意識した学問であった。実践学問として発展したために、実務界が直面している当面の市場問題解決がマーケティング研究者の第一義の研究課題であったために、現状の市場での取引制度やマーケティング慣行がどのようにして歴史的に生成したのかについて関心が払われなかった。それらのことは経済史や経営史研究者の仕事と考えられていたと思われる。マーケティング研究者には市場の展開に伴って発生する様々な新しい問題を解決する手法の開発が優先された。1970年代になってから、問題解決志向の規範的研究方法から、研究対象の基本単位を市場取引として、その態様やそれに伴った制度を企業の市場問題解決と独立に解明し、マーケティング独自の理論を構築しようとする記述的研究の試みが盛んになされるようになった。今日では、記述的研究が従来の方法と並んで一般的になっている。このように記述的研究が一般的になっているにも拘わらず、歴史分析が殆ど見受けられないのはどのような理由によるのであろうか。これに対する答えの一つとして考えられるのは、研究対象を米国市場での米国企業に焦点を置いているために、米国市場や企業の異質性に特別な関心を

払う必要がなかったためではないかと考えられる。米国で開発された理論によって他の国の市場問題や制度を見ると、それは発展段階の違いであって米国を先進国として、他の国は発展途上国であり、現在は米国との間に差異が見られるがいずれ米国の経験した問題や制度に到達すると考えられていたのではないか。例えば、日本における流通制度の特異性はいずれ解消され、米国の歩む発展の軌跡に近似すると考えられていたのではないだろうか。このような考え方が研究者の根底にある以上、異なる国の制度は経済政策などの政策課題を解明するという目的以外には純粋な研究目的として、また米国の国内市場重視の多い企業の市場問題の解明として取り上げられなかった。このような状況に置かれた研究者の姿勢から、異なる国の取引制度やマーケティング慣行についてそれらを米国とは異なる市場環境から生起し生成していく独自の事象として認識し、その過程を比較研究の視点で分析する研究の方向性が十分に育たなかったと考えられる。さらに、問題解決志向を持つ生産管理や製品開発管理などの研究領域では米国と異なる日本型管理手法、例えばトヨタ生産方式などが研究され、その生成過程を歴史的に分析しようとしてされている。ところがマーケティングはその発生・発展が米国においてであり、その手法の開発も同じであるために、他の国の手法や慣行を重要視することは余りなかった。他の国を意識するのは、他国市場への参入やそこでのマーケティング展開の際である。このような意識は国際マーケティングの観点から、市場環境や取引慣行の違いと考え、企業にとってマーケティングを展開する際に考慮すべき事項として取り上げられる程度であった。その生成過程に注目して歴史分析を行うというところまで研究者の関心が発展しなかった。わが国におけるマーケティングや流通の研究では、一方で米国で開発された理論や技法に依拠した研究が進められ、他方日本の流通システムを研究対象にした研究が進められた。後者では、米国の研究とは独立に独自の日本型取引制度や流通制度が取り上げられ研究が進められたが、それらの中では、歴史分析を行った研究は少数ながら存在する。さらに歴史分析の中でも、社史を本格的に主要参考資料として用いた研究はきわめて少ないが、近年萌芽的研究が生まれている。

- 5) 次のような関連資料を補完的に用いることによっ

て、原資料収集が困難な継続事業体としての企業を分析できると考えられる。まず有価証券報告書である。全社的レベルの戦略・組織機構・業績の推移を把握することが可能である。次に業界団体が集計・記録・整理する産業全体での業績が把握できる業界統計である。例えば、日本自動車工業会の発行する「自動車統計年報」がある。さらに新聞雑誌記事より、報道発表・取材・経営者インタビューによる事業計画・実行の経緯、業績、組織改革・人事を掴むことができる。また業界の業績・構造変化や競争に関する取材などによる記事も利用できる。当事者へのインタビューも有用である。既に引退した当時の経営者や幹部に対する直接取材によって、文書では得られない内部情報を聞き出せる可能性がある。このような研究のさらに深い分析に必要とされる資料としては、原資料である社内データである。取締役会・常務会記録から事業単位(事業部)予算・業績・事業部長・各部責任者レベルの決裁資料などが特定の研究目的に照らして必要である。しかしながら、現状では収集が困難である。

- 6) トヨタ自動車株式会社関連の社史には次のようなものがある。東京トヨペット20年史編集委員会『東京トヨペット20年史』東京トヨペット株式会社 1973年。東京トヨペット30年史編集委員会『東京トヨペット30年史』東京トヨペット株式会社 1983年。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』トヨタ自動車販売株式会社 1962年。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会『モータリゼーションとともに』トヨタ自動車販売株式会社 1970年。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会『世界への歩み：トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売株式会社 1980年。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会『世界への歩み：トヨタ自販30年史：資料』トヨタ自動車販売株式会社 1980年。トヨタ自動車株式会社『創造限りなく：トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車株式会社 1987年。トヨタ自動車販売店協会広報部『トヨタ自動車販売店協会年史：30年の歩み』トヨタ自動車販売店協会 1977年。名古屋トヨペット社史編集室『名古屋トヨペット30年史』名古屋トヨペット株式会社 1988年。
- 7) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 38-41頁
- 8) トヨタ自動車販売店協会広報部(1977), 92頁

- 9) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 70頁
- 10) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 109-114頁
- 11) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 167-171頁
- 12) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 557-56頁
- 13) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 41-42, 82-83頁
- 14) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 43-44頁
- 15) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 415-419頁
- 16) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 109-114頁
- 17) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 242-243頁
- 18) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980), 255-257頁
- 19) トヨタ自動車販売店協会広報部(1977), 170-172頁

参考文献

- 『日経ビジネス』1996年8月26日 日経BP社
- トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会(1980)『世界への歩み：トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売株式会社
- トヨタ自動車販売店協会広報部(1977)『トヨタ自動車販売店協会年史：30年の歩み』トヨタ自動車販売店協会
- Achrol, R.S., R. Reve, and L.W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47, (Fall), 55-67.
- Anderson, E. and B. Weitz (1992), "The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 24, 18-34.
- Anderson, J.C. and J.A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54, (January), 42-58.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan, and J. Fahy

- (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57, (October), 83-99.
- Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, (October), 37-52.
- Day, G. S. and R.Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52, (April), 1-20.
- Dwyer, F. R., P. H. Shurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, 51, (April) 11-27.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58, (April), 1-19.
- Gundlach, G. T., R. S. Achrol, and J.T.Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, (January), 78-92.
- Lusch,R.F.and J.R.Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60, (October), 19-38.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, (July), 20-38.

小島 健司 (こじま けんじ)

1948年 滋賀県に生まれる。

1970年 神戸大学経営学部卒業。

専攻はマーケティング。

主な著書として、『成熟型消費市場のマーケティング』（日本経済新聞社）などがある。

- (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57, (October), 83-99.
- Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, (October), 37-52.
- Day, G. S. and R.Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52, (April), 1-20.
- Dwyer, F. R., P. H. Shurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, 51, (April) 11-27.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58, (April), 1-19.
- Gundlach, G. T., R. S. Achrol, and J.T.Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, (January), 78-92.
- Lusch,R.F.and J.R.Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60, (October), 19-38.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, (July), 20-38.

小島 健司 (こじま けんじ)

1948年 滋賀県に生まれる。

1970年 神戸大学経営学部卒業。

専攻はマーケティング。

主な著書として、『成熟型消費市場のマーケティング』（日本経済新聞社）などがある。

マーケティングの対話モードと新製品 開発成果

—比較対話モード分析—

- ①——はじめに
- ②——既存研究のレビューとリサーチ・クエスチョン
- ③——データと分析結果
- ④——まとめと結論

小川 進

●神戸大学経営学部助教授

竹村 正明

●滋賀大学経済学部講師

①——はじめに

本稿の目的は、企業と顧客が顧客ニーズについて対話をする様式（モード）と新製品開発成果との関係について考察を深めることである。近年、企業が顧客ニーズを把握するための手段として「対話」という視点が注目を集めている。田村（1994）や嶋口（1995）は、日本のマーケティング現場において企業が顧客に接する様式が企業から顧客への「一方向的」なものから「対話型」へと移行しつつあることを指摘する。また、石井・石原（1996）も企業と顧客との相互作用のありよう、つまり対話のありようを理解することがマーケティング現象を本質的に理解するために不可欠であると主張している。とはいうものの、具体的にはどのような対話モードが存在し、それらが成果にはどのようなインパクトを与えるのかについて、現時点では整理や経験的調査がほとんど行われていない。本研究

でわれわれがおこなうのは探索的ではあるが、まさにその整理であり経験的調査である。われわれは次節で新製品開発活動に関する過去の文献をレビューし、本研究の位置づけをおこなう。その後、近年議論されている新製品開発における対話モードのいくつかを紹介し、それらを含めた対話モードと新製品開発成果との関係を、日本企業が国際的に競争優位を発揮しているといわれる部品組立型産業から収集したデータを使い分析する。

②——既存研究のレビューとリサーチ・クエスチョン

1. 成功要因識別型の研究

第一に、新製品開発に対する研究で代表的なものに成功要因識別型とでも呼ぶべき研究群がある。SAPPHO(Rothwell et al. 1974)やNew-Prod (Cooper1974; Cooper & Kleinschmidt 1987), スタンフォード・イノベーション・プロジェクト(Maidique & Zirger, 1984, 1985; Zirger & Maidique 1990)などがこの研究群に属する。この研究群の特徴は、成功した新製品開発プロジェクトと失敗したそれが比較され、その比較によって新製品開発を成功へと導

く要因が識別されることである。

そこで挙げられてくる要因は『自社の製品が他社より優れていること』や『マーケティング活動や技術に熟達していること』などのように競合他社との何らかの優位性を強調することが多い。この要因を強調する議論の問題点は、一体それらの各成功要因が新製品開発において重要な役割をなぜ演じるのか、について十分な答えを提供してあげることができないことである。おそらく、新製品開発管理や実際の活動で重要な議論は、特定の要因を識別することだけではなく、むしろ、それらがなぜ成功へあるいは競争優位に結びつくのか、という議論であろう。

2. 情報・知識という視点からの研究

成功要因識別型の研究が、新製品開発を成功へと導く要因をできるだけ包括的に明らかにしようとするのに対して、新製品開発活動を一つの視点から理解することを重視する研究もいくつか存在する。それらの研究の特徴は、接近の仕方に多少の違いを含んではいるものの、情報や知識の交換・蓄積・生成・利用といった視点から新製品開発活動を理解しようとしていることである。そこでは研究開発担当者のコミュニケーション・パターンと組織成果との関係(Allen 1977)、新製品開発プロジェクトのデモグラフィック(プロジェクトにどれだけ異なる職能のメンバーが参加しているのかの程度)とプロジェクト成果との関係(Ancona & Caldwell 1992)、製品開発における職能間やプロジェクト間の情報共有のあり方と経営成果との関係(Takeuchi & Nonaka 1986; Clark & Fujimoto 1991; Nobeoka 1993; Iansiti 1995; Aoshima 1996; 延岡 1996)などが議論されている。

3. 本研究の視点

本研究も情報や知識の交換・蓄積・生成・利用といった視点から新製品開発活動を理解しようとする点で上で挙げた研究群と問題への接近の仕方は同じである。ただ、われわれの研究が上記の研究と異なるのは、マーケティング活動という視点から問題を捉えようとしているという点においてである。既存の研究はどちらかといえば、組織論や技術管理論の立場から新製品開発活動にアプローチしてきた。すなわち、ここでは組織内の意思決定やコミュニケーションのパターンと経営成果との関係に主要な注意が払われてきたのである。マーケティング活動がそこで取り扱われる場合でも、製品開発に対して異なる態度を持つマーケティング部門と研究開発部門の間でコミュニケーションや意思決定をどのように調整するか、といった問題が焦点になってきたのである(Gupta et al. 1987; Gupta & Wilemon 1988)。それは組織内の部門間での統合問題のみを扱っており、従来の組織論的アプローチの仕方と大きな差異はない。彼らによれば、新製品開発とは組織内での調整の問題である、と整理できそうだ。

それに対して、われわれは企業がどのような様式(モード)で顧客と対話することが経営成果に貢献するのかについて明らかにしたいと考えている。つまり、組織外のプレーヤーである顧客との相互作用とその成果への影響に焦点を合わせようというのである。そしてさらに進んで、われわれは、顧客との対話様式が新製品開発活動という全体の文脈の中でどのように位置づけられている可能性があるのかという点までを含めて議論したいと考えている。

①顧客との対話モード

新製品開発における顧客との対話モードとい

うと、まず第一に考えられるのが質問票、フォーカス・グループ・インタビューといった形で行われるマーケティング調査を通じたものである。それらの調査は企画案が会議で承認される前に行われるものもあれば、承認後に行われる場合もある。第二に、そこで行われるマーケティング調査に関して、顧客の意見を探るのにもプロトタイプを作成、利用して行う場合とプロトタイプを積極的には利用しない場合とがある。この顧客の意見をプロトタイプの利用を通じて探っていくという手法はソフトウェアの開発の分野ではラピッド・プロトタイピングと呼ばれ、近年製品イノベーション論の分野でも注目されている対話モードである (von Hippel 1994)。もうひとつの対話モードとして「実際の市場を通じた顧客との対話」が考えられる。Hamel & Prahalad (1994) は、それを探索型 (expeditionary) マーケティングと名付けた。彼らは、綿密な市場調査にもとづくのではなく、低コストで頻度高く新製品を開発できる体制を築き、製品を次々に市場に投入し市場の反応を見て、より市場の欲求に合う製品を見つけしていくというところに日本企業の強さを見いだしたのである。同様に、石井 (1996) や藤川・竹内 (1994) は製品の市場導入後の反応の重要性を強調する。かれらは「事前に計画された製品コンセプト」と「事後的に市場で顧客がその製品に付与した製品コンセプト」とのずれに注目し、そのずれを取り込みながら自らの製品を進化させることで競争優位を築いたいくつかの日本企業の事例を紹介している。このような「実際の市場を通じた対話」が第三の顧客との対話モードとして考えられる。

整理しておこう。以上のような議論から、われわれは次のように新製品開発活動における顧

客との対話モードを分類した。

- (1)顧客とのプロトタイプを使用しない対話
- (2)顧客とのプロトタイプを使用した対話
- (3)実際の市場を通じた対話

②リサーチ・クエスチョン

このような3つの対話モードの存在を仮定して、われわれは次のようにリサーチ・クエスチョンをたてた。

(I) 顧客の意見を製品開発に組み込む様式を、「実際の市場で対話するモード」と「製品開発過程で顧客から意見を汲み上げるモード」という少なくとも二つのモードに分類することは妥当か。

(II) 製品開発過程で顧客の声を汲み上げるモードについても、プロトタイプを使った顧客の意見を汲み上げるモードを、そのほかのモードと異なるものとして分類することは妥当か。

(III) 上で挙げた顧客との対話モードがそれぞれ製品開発成果に影響を与えているか。

これら3つのリサーチ・クエスチョンについて順に明らかにしていくことが以下での課題になる。

③——データと分析結果

1. データ

われわれは、社会経済生産性本部、関西生産性本部、現代経営学研究学会の会員メンバーで部品組立型産業に属する企業あるいは事業部に所属する人たちに質問票を送付した。部品組立型産業を選択したのは、日本の競争力は素材加工型の産業よりも部品組立型産業において強く、製品開発においても日本企業は部品組立型産業では相対的に優位である、と多くの研究でいわれているからである (楠木 1996)。つま

り本稿はそのような産業において顧客との対話モードがどのような役割を演じているのかを明らかにする。総計248票の質問票が送付され136票の回答があった（回答率54.8%）。このような相対的に高い回答率を得られたのは、フォロー・アップに努めたことによると考えられる。また、すべての回答のうち、18.4%（25票）が消費財、81.6%（111票）が産業財を担当している人達からの回答であった。

2. 製品開発成果

われわれは顧客との対話モードと開発成果との関係を検討するにあたって、製品開発成果を表す変数を次のように作成した。第一に、製品開発の成果について12のインディケータを作成した。そのうちの7つは「製品開発にあたって事前に立てた目標に対しての事後の達成度」であり、残りの5つは「他社と比べた場合の新製品開発の成果」についてである。それらに対

する回答を因子分析にかけ、バリマックス回転させた。その結果が表-1であるが、それが示すように、製品開発成果を表現する4つの因子が得られた。それぞれの因子負荷量をみてみるとどの因子の解釈もしやすく、(1)競合他社と比べた全体的成果（競合を比較した売上、利益など：CSEKAと略号。以下同）、(2)目標費用に対する達成度（開発期間・開発工数など：MHIYO）、(3)技術・品質の卓越度（TTQ）、(4)事前目標に比べた全体成果（売上、利益など：MSEIKA）と解釈できた。そこで我々は、各因子について因子スコアをとり、それらを成果変数として使用した。

3. 顧客との対話モード分類の妥当性の確認

先のリサーチ・クエスチョンに対応して、顧客の意見を製品開発に組み込むモードを「実際の市場で対話するモード」と「製品開発過程で顧客から意見を汲み上げるモード」の2つに分

■表——1

製品開発成果インディケータに関する因子分析結果（N=133）

	競合他社と比べた全体成果(CSEIKA)	目標費用に対する達成度(MHIYO)	品質・技術の先進度(TTQ)	事前目標と比べた全体成果(MSEIKA)
競合他社と比較した価格競争力	.74457	-.05645	.4445	.18645
競合他社と比較した利益額	.82350	.06503	-.00758	.27101
競合他社と比較した品質	.51257	.09393	.54694	-.30434
競合他社と比較した売上高	.76153	.07633	.12458	.21933
競合他社と比較した技術の先進度	.36803	-.17755	.67438	-.04391
目標開発コストの達成度	-.02106	.87257	-.01426	.17747
目標利益の達成度	.33196	.12035	.12823	.77384
目標品質の達成度	-.13007	.17179	.73678	.13831
目標販売高の達成度	.27957	.09204	.13447	.84809
目標開発スケジュールの達成度	-.01007	.83752	.03969	.10610
目標技術力の達成度	.03941	-.00899	.75727	.22317
目標製品コストの達成度	.10038	.76456	.03176	-.07205
固有値	3.4442	2.12381	1.55102	1.07428
累積寄与率	28.7	46.4	59.3	68.3

注1) 数字はバリマックス回転を行った後の因子負荷量の値。注2) 欠損値はリストワイズに除いている。注3) 下線は因子の解釈に使用されたインディケータを表している

類する妥当性を調べた。そのために、表-2にあげてある顧客との対話に関する7つの変数についてクロンバックの α を求める作業をおこなった。これによって、7つのインディケーターが全体でひとつの構成概念を表している可能性が高いのか、そのうちのいくつかは他の構成概念を表している可能性が高いのか、を知ることができる。計算結果が示すのは、7つのインディケーターに対する α の値は.5802で、そのうち変数のPREINを全体から除いた場合だけ、その値が上昇している(.6266)ことがわかった。その変数を除く残りの6つが、製品開発の過程でわかってくる顧客の意見を製品に汲み上げていくモードに対応してと解釈できる。したがって「実際の市場を通じた顧客との対話」と「製品開発過程で顧客から意見を汲み上げる対話」を2つの異なる対話モードであると考えられることは、妥当であるように思われる。

4. プロトタイプを使った顧客との対話は

■表—2

顧客との対話モードに関連する変数名とその定義

変数名	変数の定義
BKAI	製品開発案が承認される前に顧客の意見を聞き、その意見を実際に開発案に取り入れた回数。(顧客からの話をきく全回数を10回と仮定)
BTEI	製品開発案が承認される前に顧客からの意見を開発案に取り入れた場合、顧客から意見をきいたうち、1回あたり何パーセントを実際に開発案に取り入れたか。
AKAI	製品開発案が承認された後に顧客から意見をきき、その意見を実際に開発案に取り入れた回数。(顧客からの話をきく全回数を10回と仮定)
ATEI	製品開発案が承認された後に顧客からの意見を開発案に取り入れた場合、顧客からの意見を1回あたり何パーセントを実際に開発案に取り入れたか。
PPKAI	試作品(プロトタイプ)を作成してそれを顧客に提示し、顧客から意見をきき、その意見を実際に開発案に取り入れた回数。(顧客からの話をきく全回数を10回と仮定)
PPTTEI	試作品(プロトタイプ)を使って顧客から意見をきき、その意見を開発案に実際に取り入れた場合、1回あたりきいた意見の何パーセントを取り入れたか。
PREIN	当該製品の一世代前のモデルで市場導入後に検討された修正事項がどの程度、当該新製品に組み込まれたか。(検討された全修正事項数を10と仮定)

ひとつの次元を構成するか

以上の結果より、顧客との対話モードは「実際の市場を通じた対話モード」と「製品開発過程における対話」の2つに分類されるわけだが、製品開発過程における顧客との対話の中でも近年、ソフトウェアの開発の研究やイノベーションの研究で注目を集めている手法がある(von Hippel 1994)。それは製品開発過程でプロトタイプを使って顧客の意見を汲み上げるという手法である。その議論によると、顧客のニーズはなかなか言葉に変換されにくい、それを満たすことでかなりの市場性を期待できるものが存在し、それを引き出してくるためのツールとしてプロトタイプが有用だというのである。

ここでの作業は、そのプロトタイプを使用した顧客との対話が、そのほかの対話モードとは異なる方法としてひとつの次元を構成しているかどうかを考察することになる。この作業として、製品開発過程における顧客との対話を表現

する6つのインディケーター（略号として、AKAI；ATEI；BKAI；BTEI；PPKAI；PPTEI）を因子分析にかけてこのことを確認した。その結果は表-3に示されるが、それによれば製品開発過程における顧客との対話モードとして2つの因子が識別されている。そのうちのひとつがプロトタイプを使用した顧客との対話であり、それだけでひとつの次元を構成していることが確認できる。そこで、それぞれの因子についての因子スコアを計算し「試作品を通じた顧客との対話(protomkt)」と「試作品を使う以外の顧客との対話(voicemkt)」として以下の分析で使用した。

5. 顧客との対話モードと製品開発成果

製品開発成果変数の作成、対話モードの分類の妥当性の確認をおこなったが、本節でおこなうのは、その顧客との対話モードと製品開発成果との関係の検討である。つまりどのような対話モードが製品開発成果に影響を与えているのか、を確認することである。

■表——3

開発期間における顧客との対話モードに関するインディケータの因子分析結果 (N=132)

	試作品を使う以外の顧客との対話 (VOCIMKT)	試作品を通じた顧客との対話 (PROTOMKT)
AKAI	.68929	.35685
ATEI	.72953	.34246
BKAI	.83067	.08916
BTEI	.86848	.03550
PPKAI	.13957	.93627
PPTEI	.20781	.90410
固有値	3.19294	1.26914
累積寄与率	53.2	74.4

注1：数字はバリマックス回転を行った後の因子負荷量の値
 注2：欠損値はリストワイズに除いている。
 注3：下線は因子の解釈に使用した変数を表している。

これまでの作業から得られた顧客との対話モードと新製品開発成果に関する変数について産業財と消費財、それぞれについて相関分析をおこなった¹⁾。その結果が表-4と表-5である。そこでは Kendall の順位相関係数のみを表示しているがピアソンの相関係数も併せて算出し、分析結果のロバストネスをチェックしている。また、疑似相関の可能性についても偏相関係数を算出することでチェックした。そこでの主要な発見物は以下の通りである。

第1に、表-4に示されるように、産業財では「プロトタイプを利用して顧客の意見を汲み上げる程度 (protomkt)」が「競合他社と比べた売上・利益に代表される全体成果 (cseika)」と「技術・品質の卓越度 (ttq)」とそれぞれ正に相関している可能性が高い (相関係数はそれぞれ、.1708と.1935で有意水準はそれぞれ1%以下)。つまり、産業財の場合、プロトタイプを使用して顧客の意見を製品に取り入れれば入れるほど、競合他社と比べた全体成果を技術・品質の卓越度を向上させる傾向が

■表——4

顧客との対話モードと製品開発成果との相関分析：Kendall の順位相関係数 (産業財)

PROTOMKT	-.0726 (107)						
PREIN	.1316* (103)	.0436 (103)					
CSEIKA	-.0500 (106)	.1708** (106)*	.0304 (106)				
MHIYO	.0029 (106)	.1151* (106) (注4)	-.0227 (106)	-.0131 (109)			
MSEIKA	.0683 (106)	-.0453 (106)	.0824 (106)	.0753 (109)	.0382 (109)		
TTQ	-.0518 (106)	.1935* (106)	.0208 (106)	.0308 (109)	.0653 (109)	.0097 (109)	
	VOICE MKT	PROT OMKT	PREIN	CSEIK A	MHIY O	MSEI KA	TTQ

注1：* < .1 ** < .05 *** < .01
 注2：欠損値はペアワイズに除いている。
 注3：かっこ内はサンプル数。
 注4)、注5)：ピアソンの相関係数では10%レベルで有意ではない。

ある、ということになる。他方、消費財では「実際の市場を通じた対話の程度 (PREIN)」が「競合他社と比べて全体成果 (CSEIKA)」及び「目標費用の達成度 (MHIYO)」と正に相関している可能性が高い (表-5。相関係数はそれぞれ、.2806と.3316で、有意水準はそれぞれ10%と5%以下)。つまり、実際の市場を通じた顧客との対話で製品を改良していくことが競合他社と比べて全体成果と目標費用の達成度の向上に貢献する傾向があるということである。

さらに消費財では、従来のマーケティング調査を通じた対話も目標費用の達成という点で、貢献する傾向がある。表-5によれば「プロトタイプの使用以外による顧客意見の取り込みの程度 (VOICEMKT)」は「目標費用の達成 (MHIYO)」と正に相関している可能性が高い (相関係数は、.2587で、有意水準は10%以下)。以上のことは、消費財の場合従来のマーケティング調査を通じた顧客との対話も目標費用の達成という点で貢献している傾向があるというこ

■表— 5

顧客との対話モードと製品開発成果との相関分析結果：Kendallの順位相関係数(消費財)

PROTO MKT	.3603*** (25)					
PREIN	.1780 (25)	.2154 (22)				
CSEIKA	.0692 (24)	.2659* (24) (注3)	.2806* (21)			
MHIYO	.2587* (24)	.1348 (24)	.3316** (21)	.0217 (24)		
MSEIKA	-.0036 (24)	-.0765 (24)	-.0327 (21)	-.2971** (24)	-.0725 (24)	
TTQ	.0036 (24)	.0401 (24)	-.0357 (21)	.0725 (25)	.1957 (24)	-.0652 (24)
	VOICE MKT	PROTO MKT	PREIN	CSEIKA	MHIYO	MSEIKA

注1：* < .1 ** < .05 *** < .01 注2：欠損値はヘアライズに除いている。注3：ピアソンの相関係数では10%以下のレベルで有意ではない。注4：かっこ内はサンプル数。

とを示唆しているのである²⁾。

4 ——— まとめと結論

1. 分析結果のまとめ

ここまでの分析結果をまとめると次のようになるだろう。それぞれは、先に設定した3つのリサーチ・クエスチョンに対応している。

(I) 顧客の意見を製品開発に組み込む様式を、「実際の市場で対話する」と「製品開発過程で顧客から意見を吸い上げる」といった二つの対話モードに分類することは妥当であった。

(II) 製品開発過程で顧客の声を汲み上げるモードの中でも、プロトタイプを使った顧客の意見を汲み上げるモードが、顧客との対話モードの一つの次元として確認された。

(III) 産業財では、プロトタイプを利用して顧客の意見を汲み上げることが、競合他社と比べて売上・利益に代表される全体成果と品質・技術の卓越度を向上させる。また、消費財では実際の市場を通じて顧客の意見を取り入れることが、競合他社と比べて全体成果だけでなく、目標費用の達成度もまた高める。他方、従来のマーケティング調査を通じた顧客との対話も目標費用の達成という点で貢献をする。

2. 結論

これまでの分析結果から次のようなポイントを示唆できそうである。第1に、産業財の分野においては単に顧客から意見を聞くとか、営業担当を通して顧客のニーズを汲み上げる、といった手法があまり開発成果に結びついていない、ということである。それよりも最近の研究 (Dolan 1995) が指摘しているように、プロトタイプを (試作品：現場の一部ではβプロ

トタイプと呼ばれているもの)をいかに効率的に作成して効果的に顧客の意見を製品に組み込むか、ということが経営の全体成果の向上および品質・技術の前進のためのキーとなっているのである。第2に消費財分野における「実際市場での顧客との対話」の重要性が確認されたことである。「市場を通じた顧客との対話」は競合他社と比較した場合の全体成果の向上に貢献しており、また目標費用と達成するという効率的市場予想という点でも貢献している可能性があることをわれわれの調査結果は示している。

それに対して、「通常のマーケティング調査を通じた顧客の意見の製品開発への取り込み」は、われわれが従来マーケティング調査の役割として想定してきたものとは少し違った役割を演じている可能性がある。その場合のマーケティング調査の役割は「その市場調査の結果が直接、製品イノベーションを誘発する」というよりはむしろ、「なるべく費用をかけずに顧客の意見を収集する」であるとか「政治的に合意を形成するための手段になる数字を提供して開発スケジュールを守ることに貢献する」といったものになる。これがわれわれが本研究で学んだ第3のポイントである。

3. 将来の研究に向けて

最後に、本研究で明らかとなった次の研究課題と研究の方向性を示しておこう。第1には、本研究で識別された顧客との対話モードのそれぞれについてその重要性が、産業財と消費財で異なるのはなぜか、という問題が指摘できる。残念ながら本研究はその問いに答えられるだけの十分な理論的枠組みを提示していない。そのような理論的枠組みの構築を考える際に現在手がかりとして重要だと考えているのは、「製品開

発と生産との関係」である。

消費財の場合、製品を市場で実際に販売することは、同時に工場レベルで大量生産のための知識が生成・蓄積されていくことを意味する。実際に製品を市場に投入することは、当該製品カテゴリーに対する需要量、以外な用途、競合関係、値頃感、そこでの開発の焦点などについての貴重な洞察を与えてくれるだけではない。そのことによって大量の製品を生産することが要求され、そのことが生産現場での知恵の動員を要請するのである。このような市場・生産現場という複数のサイトで知識が生成・蓄積・活用されていくことが消費財の場合、重要なかもしれない。そのように考えた場合の理論的ポイントは、対話モードの選択と、対話と同時進行しておこる知識生成・蓄積の「場所」と「数」、そしてその効果との関係である。

以上のような問題以外にも「顧客の対話モード」に関する研究の課題は多い。たとえば、本研究は対話モードについて3つの種類しか提示しておらず、対話モードの種類に関する考えられる全てのリストを提供しているわけではない。未だに議論されていない対話モードの提示とその経験的調査は一つの研究の方向だろう。さらにそのような対話モードを抽出してくる際の基礎となる理論的枠組みの構築も重要なこれからの課題である。そのような意味で「顧客との対話モードに関する研究」は始まったばかりである。われわれは本研究がきっかけとなって多くの研究者・実務家が「企業と顧客の対話モード」に興味を持ち、この「比較対話モード分析 (comparative analysis of marketing dialogue-mode)」とでも呼ぶべき研究分野が広く、深くなされていくことを望んでいる。

*本研究の実施にあたり社団法人日本マーケティング協会から助成を受けた。記して感謝したい。

注

- 1) 本来、相関分析では2つの変数間の因果関係を特定することはできない。そこで次の点をここで明確にしておくことが、起こり得る読者の混乱を最小限にするために有用であろう。まず第一にわれわれは「顧客の意見を取り込む様式が製品開発の成果に影響を与える」というモデルを想定している。そして第二に、このモデルをデータで検討するために、質問票では回答者に最も最近の製品開発プロジェクトの成果について尋ね、顧客の意見の取り込みについてはそのプロジェクトのものについて回答を求めている。したがって、顧客との対話に関するデータは当該製品開発成果が出るより時間的に先行したものについて収集するように質問票は設計されている。これらの点から顧客との対話を表現する変数と製品開発成果との間で相関関係がある可能性が高いと分析結果が示すとき、その顧客との対話が成果へ影響を与えている、という因果関係を想定しても問題は少ないと考えているのである。
- 2) ここで「試作品を使う以外の顧客との対話」と質問票調査やフォーカスグループインタビューといった伝統的マーケティング調査を指すと解釈するのは不適當かもしれない。この因子にはそれよりも多くの内容を含むものと考えられるからである。しかし、ここでは結果の解釈を簡便化するために、このように解釈している。

参考文献

- 石井淳蔵 (1996) 「製品の意味の創造プロセス」石井・石原編『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房(所収)。
- 石井淳蔵・石原武政編著 (1996) 『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房。
- 楠木建 (1996) 「日本企業の組織能力と製品開発パフォーマンスー産業タイプによる比較分析」『ビジネス・レビュー』Vol. 43 No. 4.
- 嶋口充輝 (1995) 「インタラクティブ・マーケティング

- の成立条件と課題ーマーケティングのニューパラダイムを求めて」『ビジネス・レビュー』Vol. 42 No. 3.
- 田村正紀 (1994) 「マーケティング・ダイアログ」『ビジネス・インサイト』第8号。
- 藤川佳則・竹内弘高 (1994) 「新製品の“予想外の成功”がもたらす競争優位」『マーケティング・ジャーナル』Vol. 14 No. 2.
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチ・プロジェクト戦略』有斐閣。
- Allen, T.J. (1977), *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Ancona, D. & D. Caldwell (1991), “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance,” *Organization Science*, Vol. 3, pp. 321–341.
- Aoshima, Y. (1996), *Knowledge Transfer Across Generations: The Impact on Product Development Performance in the Automobile Industry*. Ph.D. Dissertation, M.I.T. Sloan School.
- Clark, K.B. & T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Copper, R.G. (1979), “Identifying Industrial New Product Success: Project New Prod,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, pp. 124–135.
- Cooper, R.G. & E.J. Kleinschmidt (1987), “New Products: What Separates Winners from Losers?” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, pp. 169–184.
- Dolan, R.J. (1995), “Industrial Marketing Research: Beta Test Site Management” in *Business Marketing Strategy*. Rean, V.K., B.P. Shapiro, & R.T. Moriarty, Jr. (eds.), Boston, MA: Irwin.
- Gupta, A.K., S.P. Raj, & D. Wilemon (1985), “The R&D-Marketing Interface in High-Techonology Firms,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, pp. 12–24.
- Gupta, A.K., S.P. Raj, & D. Wilemon (1987), “Managing the R&D-Marketing Interface,” *Research Management*, March-April, pp. 38–43.
- Gupta, A.K. & D. Wilemon (1988), “Why R&D Resisit using Marketing Information,” *Research*

- Technology Management*, November – December, pp. 36–41.
- Hamel,G.& C.K.Prahalad (1994), *Competing for the Future*. Boston,MA : Havard Business School Press.
- Iansiti,M. (1995), “Science-Based Product Development : An Empirical Study of the Mainframe Computer Industry,” *Production and Operations Management*, Vol. 4, pp. 335–359.
- Maidique,M.A. & B.J.Zirger (1984), “A Study of Success and Failure in Product Innovation : The Case of the U.S. Electronics Industry,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-31, No. 4, pp. 192–203.
- Maidique,M.A.& B.J.Zirger (1985), “The New Product Learning Cycle” *Research Policy*, Vol. 14, No. 6, pp. 299–313.
- Nobeoka,K. (1993), “Multi-Project Management : Strategy and Organization in Automobile Product Development.Ph.D Desertation,M.I.T.Sloan School.
- Nonaka,I. & H.Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York : Oxford University Press.
- Rothwell,R., C.Freeman,A.Horlsey,V.T.P.Jervis, A.B. Robertson & J.Townsend (1974), “SAPPHO updated-project SAPPHO phase II,” *Research Policy*, Vol.3, pp. 258–291.
- Takeuchi,H. & I.Nonaka (1986), “The New New Product Development Game,” *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb.), pp. 137–146.
- von Hippel,E. (1994), “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving : Implications for Innovation ,” *Management Science*, Vol. 40, pp. 429–439.
- zirer,B.J. & M.A.Maidique (1990), “AModel of New Product Development : An Empirical Test,” *Management Science*, Vol. 36, No. 7, pp. 867–883.

小川 進 (おがわ すすむ)

1989年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程終了

現在, 神戸大学経営学部助教授。

竹村 正明 (たけむら まさあき)

1991年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程終了

1993年 同大学院博士後期課程退学

同年 滋賀大学経済学部助手

現在に至る。

小売革新に求められる風土適合的な戦略展開 ——日本型小売市場の変革可能性について——

- ①——はじめに
- ②——食料品小売市場構造の国際比較
- ③——店舗密度の県間比較分析
- ④——鍵を握る食料品購買行動の実態
- ⑤——求められる風土適合的な戦略展開

田村 馨

●福岡大学商学部助教授

①——はじめに

零細店の減少、大型店の増加といった長期的な構造変化が日本の小売市場において進行している。1985年にはじめて減少に転じた小売店数の推移は、91～94年にかけて過去最大の減少率を記録した。大店法、酒類、米類販売などでの規制緩和に加え、景気低迷の影響が店舗数の大きな減少につながったものと思われる。

それと対照的なのが、ここ数年の、売場面積1万平米以上の、大規模駐車場を擁した大型店の出店ラッシュである。それらは、我が国の小売市場構造が、大型店の優位が貫徹される方向に変化しつつあることを予想させる。「車社会の浸透」と「日々の買物が消費者にとって面倒なものになっている」を前提とするなら、また米国の小売市場構造を望ましいとする立場になつたら、ここ数年の動きが日本の小売市場を米国型へ移行させると予見したくなる。

だが、我が国の小売市場は、小売企業の大型店出店戦略に牽引される形で、たとえば大が小

を呑むといった米国型の小売市場構造へ変容していくのだろうか。また、そのとき消費者の購買行動も大きく変わらなければ小売市場の望ましい方向での構造変化は保証されないが、消費者の購買行動は劇的に変わるものであろうか。

本稿では、この問題への接近を、食料品小売市場を対象に図ろうと思う。筆者が食料品小売市場に注目するのは、日本型流通システムを歴史的につくりだし、また日常的に再生産しているのは、欧米に比べてユニークだとされる、我が国の多頻度小口の最寄り店志向や商品選択基準として鮮度・品質に重きをおく購買行動（日本型購買行動）だが、それは食料品において顕著だからである。

理論的には売場面積の規模が大きくなり商圈が拡大するとき、食料品部門の重要性は相対的に低下する。事実、米国ではフードストアのないパワーセンターが展開している。その意味で、今後予定される米国大手デベロッパーによる日本での大型SC開発がどのような形で進むかは興味もたれるところだが、日本の現行の大型小売集積をみるかぎり、キャナルシティ博多などの新業態を除けば食料品部門の比重は低まっていない。それどころか、昨年11月に開店したダイエーのコウズ品川店に精肉、鮮魚の対面販売が配置されていたり、ディスカウント型

食品スーパー「ウエルセーブ」が日本上陸1号店の生鮮品売場を拡大する状況を見ると、逆に高まっているのではないかとさえ思える。

食料品、特に生鮮品が店舗の大型化や大規模SCの展開において集客の要と位置づけられる限り、商圈の拡大は得策でない。よほど地の利を得たり、後方支援体制が整っていない限り、あるいは新しい業態開発に成功しない限り、大型化競争は小売業のさらなる疲弊を強めるだけに終わるかもしれない。小売市場における食料品のあり方を問い直すことが重要な課題となっているのである。

以上の問題意識にたち、本稿では②と③で食料品小売市場の規定要因を国際比較分析および国内の県間分析を通じて抽出し、日本の食料品小売市場が地理的、風土的な条件や消費者の購買行動に強く規定されていることを確認する。④では消費者の食料品購買行動の硬直性を車利用との関連でみる。これらの分析をもとに⑤では小売業の今後の戦略展開について若干の展望と提言を行う。

②——食料品小売市場構造の国際比較

1. 日本型食料品小売市場のイメージ

食料品小売市場の特徴は、そのアナログ型の競争形態にある。特に日本の食料品小売市場は、勝者が残り敗者が市場から撤退するといったデジタル型競争が貫徹されない、狭隘性が強い市場である。その背景には、ブリコラージュ的につくられた都市構造(アジア的都市構造)、消費者の多頻度小口購買行動、高い移動コストを消費者に強いる地理的条件や交通インフラ整備水準の低さが指摘できよう。このような小売市場特性が、大店法や各種規制の存在と相俟つ

て、欧米¹⁾、とりわけ米国と大きく異なる流通システムの形成に深く関わってきたという認識は、それを否定的にとらえるか否かは別にして、多くの流通研究者に共有されてきた。

その日本の食料品小売市場の構造特性を、米国との対比で、次のように描写しておこう。

まず、日本型は商圈内に生存できる店舗数が多く、各店舗はニッチの個別化を強めることで適応を図ろうとする。このことが、ニッチをさらに狭く分化させ、微細なサービスで差別化した店舗が多く共存する小売市場構造を形成したと考えられる。

他方、米国型は商圈内に生存できる店舗数が限られ、デジタル型の競争が貫徹されやすい。商圈の変化はダイナミックで、そのダイナミックな環境変化に耐え適応できる業態の開発と刷新が小売業の生存戦略として志向される。いわば、業態革新(実験的な試行も含め)に挑む小売業の新規参入は容易で、新陳代謝によって市場構造はダイナミックに変わる。

このような違いに照らし、米国型の小売市場の方が競争的だと一般にはみなされやすい。反面、ニッチの重なりが大きい日本型の方が競争はより熾烈だともいえるが、そもそも両国の消費者の購買行動は大きく違うのだから、店舗規模や店舗数の大小だけに注目する比較は意味がない。同じことだが、小売市場構造の国際間の違いは地理・社会的条件や消費行動の差違およびそれらに対する小売業(広くは流通システム)の適応様式の違いを反映した結果かもしれない。そうであるなら小売市場と競争構造とは一意的に結びつけられない。実は、そのように認識することの妥当性が以下に示す分析によって支持される。

2. 店舗密度の比較流通分析

一国の食料品小売市場の構造特性は店舗密度（人口当たり店舗数）で集約的に捉えられると想定しよう。表-1には、食料品小売店舗数が得られる、日本を含む13ヶ国の食料品小売店舗密度を示した²⁾。

日本の店舗密度は米国の約10倍とそのユニークさが目を引く。ただし、国によるバラツキは大きい。日本と米国はそれぞれ対極に位置し、日本の店舗密度水準の高さがユニークなら、米国の同水準の低さもユニークだといえる。

いま、一国の店舗密度は人口密度、国土の広さ、車の普及度、道路インフラの整備水準、消費の鮮度志向によって影響されると考え³⁾、店舗密度との関係は以下のように仮定する。

- ・人口密度が高い国では、消費者により近い場所に立地することが戦略上優位になるので、店舗数は相対的に多くなる。また、人口密度の高い国は地価が高く土地に余裕もないので、店舗規模は小さく店舗数は相対的に多くなろう。以上から、人口密度と店舗密度の間にはプラスの関係が予想される。

- ・国土が広い国ほど人口分布は分散的で店舗数は相対的に多くなろう。反面、国土が広いと移

動コストが高くなるので消費者は買物頻度を少なくするであろうし、店舗は仕入れ頻度が少なくていように店舗規模を大きくしよう。店舗密度との関係は特定できない。

- ・車の普及度が高い国ほど消費者は遠方の店舗へ出向く傾向が強いだろうから、店舗密度との関係はマイナスが予想される。

- ・道路インフラ整備水準が低く車が利用しにくい国では、消費者は相対的に近い店舗へ出向こうとするので、店舗密度との間にはマイナスの関係が予想される。

- ・消費者の鮮度志向が高い国では、消費者の購入頻度は相対的に高いのでより近場での買物が志向され、また店舗サイドは少ない店舗在庫で回転率を高める販売形態をとるために店舗規模は相対的に小さくなり店舗数は相対的に多くなろう。店舗密度の関係はプラス（代理変数との関係はマイナス）が予想される。

以上の規定要因の代理変数としては次のような変数を用いた。

- ・人口密度は「人口／森林部を除いた国土面積：①」。森林部を除いたのは国によって可住地面積の比率が大きく異なるからである。

- ・平均距離で国土の広さを捉えるために、「国土面積の平方根：②」を指標にした。なお、①と②の間に有意な相関関係はない。

- ・車の普及度は「人口当たり自家用車数」。

- ・道路インフラ整備水準は「国土面積当たり自動車事故件数」。道路インフラの整備水準を直接あらかず適当なデータはないので、ここでは道路インフラの整備水準が低いほど自動車事故も多くなると想定し、機能面で整備水準を捉えることにした。

- ・消費者の鮮度志向は「1人当たり冷凍ポテト消費量：③」。消費者の鮮度志向をあらわす変

■表—1

食料品小売店舗密度の国際比較（1991年）

単位：店／千人

オーストリア	1.23	オランダ	0.49
デンマーク	0.86	スペイン	2.37
フィンランド	1.22	スウェーデン	0.86
フランス(1986)	2.42	スイス	1.05
西ドイツ(1990)	0.93	英国	1.43
イタリア	4.75	米国	0.55
日本	5.01	平均	1.55

注：欧州の店舗数は日本冷凍食品協会「冷凍食品に関連する諸統計」掲載のスイス冷凍食品協会による調査。ただし、フランス、西ドイツ、オランダ、スペイン、英国および米国については他の文献・統計集（注2）の数値を利用した。日本は「商業統計調査」

数としては生鮮野菜や冷凍食品の消費量が考えられるが、いくつかの変数を投入して試行錯誤を繰り返した結果、1人当たり冷凍ポテト消費量が選ばれた。ポテトはそもそも貯蔵性が高い商品だが、その冷凍ものの消費水準には、各国の食生活の違いを加味した鮮度志向の違いが象徴的に反映されていると考えられる。

なお、人口当たり自家用車数と国土面積当たり自動車事故件数は密接に関係し、店舗密度との関係は逆の影響が予想されるので、両者の影響は「人口当たり自家用車数/国土面積当たり自動車事故件数：④」でみることにした。店舗密度との関係はマイナスが予想される。

推計結果は表-2に示す。②以外の符合条件は予想した通りで、回帰係数もすべて5%水準で統計的に有意である。②に関してはプラスの関係が統計的に支持された。日本と米国の推計値はそれぞれイで5.23, 0.55, ロで5.14, 0.52と、モデルの当てはまりの良さを示す。

日本型流通システムの遅れ（または悪い意味のユニークさ、不可解さ）を店舗の過多性に引きつける批判の多くは、日本の突出した店舗密度の高さに注目してきた。また、そこでは食料

■表——2

国際間の食料品小売店舗密度差を説明する回帰分析結果

	常数項	人口密度 ①	国土の 広さ ②	1人当 り冷凍ポ テト消費 量③	自動車 利便性 ④	自由度調 整決定 係数
イ	2.89 (5.84)	2.16 (2.68)	0.05 (4.08)	-0.64 (-5.80)		0.811
ロ	3.11 (6.82)		0.05 (4.21)	-0.69 (-6.33)	-283.1 (-2.57)	0.804

資料：食料品小売店数、冷凍ポテト消費量は表-1に同じ。それら以外は OECD 統計。

注：数値は回帰係数、括弧はt値。①と④には高い相関があるので二つの回帰式に分けて推計した。

品小売業の店舗密度の高さが元凶としてよく引き合いにだされた。

しかし、2で行った回帰分析は、各国の店舗密度（小売市場構造）が地理・社会的条件や消費行動の差違およびそれらに対する小売業（広くは流通システム）の適応様式の違いを反映した結果であることを示唆する⁴⁾。すなわち、日本の小売市場が米国型へ変容するには、消費者の鮮度志向が大幅に低下したり（冷凍食品の消費量が急増したり、平均的消费者の購買頻度が週1回程度に減る）、道路の整備水準が大幅に改善されるか、道路・駐車場事情に関わらず車で買物出向が一般化するという大きな基礎条件の変質が要件になるのである。

③——店舗密度の県間比較分析

国際比較分析の結果からは、今後とも日本の食料品小売店舗密度が相対的に高い水準を保つ可能性が示唆された。

だが、店舗密度水準自体は日本の食料品小売市場においても低下傾向にある。1979年当時、6.3（店/千人）だった店舗密度は、94年には5店台をきり4.6にまで減少している。

日本国内を対象に店舗密度の規定要因分析を行った結果からも、今後のさらなる店舗密度水準の低下が予想される。県の食料品小売店舗密度の規定要因として取り上げたのは、人口密度（人口/可住地面積）、世帯当たり乗用車台数、鮮魚小売店の店舗密度である。多重共線性の回避や説明力の向上に配慮しつつ最終的にこれら3変数が選択された。それぞれ地理的条件、車の利用度、消費者の鮮度志向をあらわす変数である。

推計結果は表-3に示す。世帯当たり乗用車

台数、鮮魚小売店の店舗密度は、それぞれ、期待される通りの符合を示す。いずれも国際比較分析において確認された符合と同じであり、車社会の浸透や、鮮魚店の減少（昔ながらの生鮮品に拘わる食生活の変化）が大型店の拡大につながる事が確認される。

国際比較分析と異なる符合を示すのは、人口密度である。すなわち、人口密度が高い県ほど店舗密度は低く（逆は逆）なる関係が県間で確認される。人口密度と店舗密度の関係が県間でマイナスとなる理由は2つほど考えられる⁵⁾。

1つは、地域や国の比較分析において、多くの研究者を悩ます多様で複雑なメカニズムの存在である。実際、表-3の下段の回帰式が示すように、人口密度と店舗密度の間には、人口密度のある水準を境に反転する関係がある。県の平均人口密度はさきの日本・欧米13ヶ国の平均人口密度の5倍以上の水準であり、人口密度と店舗密度の間には、図-1にあるような屈折した関係が存在するようだ。これは、たとえば相対的に人口密度が高いアジアと人口密度が低い欧州・北米では小売業の適応様式が質的に異なる可能性を示唆し、興味深い。

■表—3

県間の食料品小売店舗密度差を説明する回帰分析結果(1991年)

常数項	人口密度	人口密度* ダミー	世帯当 り乗用車 台数	人口当 たり鮮魚小 売店	自由度修 正済決定 係数
6.48* 10 ⁻³ (9.87)	-1.69* 10 ⁻⁷ (-2.75)		-4.84* 10 ⁻⁵ (-4.00)	2.94 (5.07)	0.6546
8.50* 10 ⁻³ (14.2)	-2.82* 10 ⁻⁷ (-4.08)	9.48* 10 ⁻⁷ (1.77)	-6.66* 10 ⁻⁵ (-4.78)		0.4860

注：商業統計の県別データによる。ダミーは人口密度（人口/可住地面積）が低い10県をあらわす。面積と人口密度の間には有意な相関があるので取り組んでいない。また、人口密度低水準ダミーと人口当たり鮮魚小売店の間には有意な相関があるので下の回帰式では後者を取り入れていない。

2つ目の理由は、郊外立地の大型店の相対的な成長の遅れ、裏返せばスーパーなど大型店が人口密度の高い地域（都心や都市内の住宅地）を重点に展開してきたこと、そのことも一因となって都市部に立地する食料品小売店が相対的に高い率で減少してきたこと（表-4）に求められよう。今後、大型店の郊外立地が大きく増加すれば、郡部の店舗密度が低下し日本全体としての店舗密度はさらに低下すると見られる⁶⁾。

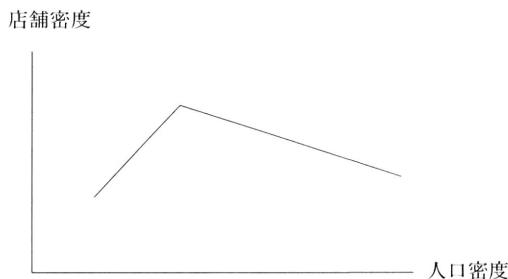
④——鍵を握る食料品購買行動の実態

1. 変革の鍵を握るのは誰か

ここ2～3年、九州では大型店の出店や出店

■図—1

店舗密度と人口密度の関係



■表—4

食料品小売店舗密度の市部・郡部別推移

	単位：店/千人		
	1972	1982	1991
市部	6.5	6.0	4.8
郡部	7.4	6.8	5.8

資料：通産省「商業統計表」
注：市部には区部も含む。

予定が目白押しの状況にある。福岡市内でも都心から地下鉄で15分ほどの駅前に売場面積1万平方メートルのSCが今年オープンした。1998年春には、そこから車で5分のところに2万平方メートル、1,500台の駐車場を擁す大型SCがオープンする。また驚くことに、福岡市に隣接する人口8千人弱の町に敷地24万平方メートル、店舗面積6万5千平方メートル、駐車台数5千台の大型SCの98年秋開業予定が発表された。

これらの出店状況は大型SC時代の本格的な到来を物語る。それらSCでは食料品が集客の一つの要となるだろうから、当然の推移として、車での食料品購買が一般化し、食料品に特徴的な「週2～3回の多頻度小口の購買行動」が大きくあらためられると予想される。事実、市内の店舗展開に重きをおいてきた食品スーパーが模索しているのも、駐車場付設の大型店の展開、郊外大型SCへの出店である。

しかし、そのような劇的な変化は本当に訪れるのであろうか。確かに、大店法の規制緩和、土地価格の低下など追い風が吹き、店舗間競争がこれまで以上に厳しくなる中、企業戦略とし

■表——5

食料品の購入頻度と車の利用

単位：%

	ほぼ毎日	週2～3回	週1回
計	30.1	42.2	21.2
車をよく利用する	26.2	45.0	24.3
時々	34.5	39.9	19.4
利用しない	38.3	37.0	11.1

資料：福岡都市科学研究所の「都市商業の空間特性に関する研究」の一環として実施した「都市と商業のあり方に関するアンケート」。同アンケートは1996年2月に実施し、福岡都市圏に住む1660人からの回答を得た（回収率88%：留置調査）。

注：車の利用は自家用車をもっている人の日常生活全般における利用度。週1回未満や無回答は本表から省いている。

て大型店の出店を模索する選択は時代適的な一つの方向であろう。だが、大型店、大型小売集積同士の競争激化が予想されるだけに、店舗規模、小売集積規模のさらなる拡大が店舗間競争における競争優位性の確立に必ずつながる保証はない。

小売市場をいま大きく揺さぶっているのは各企業の出店戦略だが、最終的に鍵を握るのは消費者の購買行動であろう。その意味では、消費者の購買行動を起点に大型店の定着可能性を点検する作業がいま求められている。

2. 福岡都市圏の消費者購買調査から

消費者の食料品購買行動に関して、(財)福岡都市科学研究所が行ったアンケート調査の中に興味深い結果があるので紹介してみたい。

表-5は車の利用度と購入頻度との関係を見たものである。ここで注目したいのは、車をよく利用する消費者ほど購入頻度が減る傾向があるものの、車を利用する消費者の7割強が週2～3回以上の頻度で食料品を購入している点である。

表-6では食料品購入のために自宅から店舗

■表——6

交通手段別の店舗までの所要時間

単位：%

	5分以内	10分以内	20分以内	30分以内	40分以内
徒歩	52.9	30.4	13.1	0.5	
自転車	47.9	40.7	8.8		
自家用車	42.1	31.2	21.1	3.4	0.2

資料：表-5に同じ。

注：交通手段は「主に食料品購入に使う交通手段」として聞いたもの。40分を越える回答比率や無回答比率は本表から省いている。

に出向くのにかかる時間を交通手段別にみることができると、自家用車を使う7割強の消費者が10分以内（4割が5分以内）で行けるところで食料品の買物を行っている。

福岡は、東京と比べものにならないほど車の利用が日常化した車社会である。筆者自身、東京での生活に比べると、車の利用は格段に増した。もちろん、車社会だからといって、都心の交通渋滞や狭い道路幅、駐車場不足は福岡でも解消されていない。したがって、「車で5分、10分」が5 km以上の移動を意味するわけでない。生活実感として、車で5分は1 km強（よくいって2 km）というところだろう。つまり、車での購買行動といってもそれは遠距離の買物出向を意味せず、近場のスーパーや商店街に車で出向いているということだ。この点に照らせば、駐車場の付設は、こと食料品に限っていえば、都心小売施設にとっても必要不可欠の対応になる。

車社会の浸透と小売市場構造を結びつける議論においては何が卵で何が鶏かを見定めることが重要だ。特に食料品の場合はそうだろう。車の利用が普及するからまとめ買いや遠方への買物出向が増え、大型店で食料品を購入することが一般化するのではない。まとめ買いや少ない頻度での買物を許容する食生活や社会経済条件の変化があって、手段としての車が選ばれるのだ。

昨年の夏、英国の小売施設を3週間ほどかけてみてまわった。攻勢が伝えられていた、冷凍食品と加工食品だけで売場を構成するアイスランドというスーパーを各地でみたが、そのような業態が日本で普及するにはまだ多くの時間を要しよう（アイスランドの場合も、ほとんどが食品スーパーと隣接して立地している）。

もちろん、技術革新と生活価値観の変化によって、たとえば茶漬け用のサバ（鮮度の良さが求められる）をパックで買い家庭の冷凍室で数日間ストックする購買行動や、冷凍野菜の利用が欧米並の水準に達する消費形態が将来広がる可能性は否定できない。

だが、それらが平均的な消費行動として定着し、多頻度小口の購買行動が大きな変質を遂げるには中長期の時間を要しよう。表層が大きく変化しても、食の深層部は緩やかにしか変化しないからだ⁷⁾。それだけに、消費者の購買行動と、現行の出店戦略や出店状況との間の大きなギャップが今後の小売企業戦略や小売市場変動にどのような影響を与えるかが注目される。

⑤——求められる風土適合的な戦略展開

1. 多面的な小売発展の構図

②の国際比較分析は、日本の食料品小売市場が歴史的初期条件に強く規定されている側面（新しい経済学⁸⁾の概念でいえば経路依存性）、つまり今後とも日本型小売市場の基本構造が温存される可能性の高さを明らかにした。

無論、国際比較分析の結果は、従来型の食料品小売市場がこれまで通りの形で広く残存することを保証するものではない。それは一つに、従来型食料品流通システムの少なくない部分はシステム・制度疲労的な状況にあり⁹⁾、食料品流通をめぐる新しい動き¹⁰⁾が新たな適応様式を食料品小売市場に迫りつつあるからだ。また、二つには、③の県間分析で確認したように、車社会のさらなる浸透や食生活の変質が漸次的であれ小売市場構造を変容させることが将来の可能性として展望されるからである。

いわば、我が国の食料品小売市場は日本的な

ユニークさを維持しつつも、各国の小売市場に共通のユニバーサルな流れ（店舗密度の低下＝店舗の大型化）に沿った発展をとげていくというのが、以上の分析から導かれる将来的な展望図である。

この、各国が各様の小売発展形態を維持するという多面的な小売発展図式に依拠するとき、欧米型小売市場への収斂、とりわけ米国型小売市場への移行に関して懐疑的または否定的な展望が導かれる。例えば、日本の乗用車保有比率が90年代初頭に、米国でSCが急速な展開をみせた当時と同じ水準になったので、人口比率で換算すると2万店近いSCが存立する可能性があるとの展望がよく描かれる。しかし、多面的な小売発展図式を前提にすると、つまり食品部門の小売販売における比重が今後とも大きく変質しないとみる限り、SCが日本でも増えることは支持するものの、米国並の普及には疑問を呈す。

店舗の大型化、駐車場規模に関しても同じだ。大型店や駐車場付設店舗の競争優位性は増すだろうが、日本における適正規模がどれくらいであるかは日本の風土との関係で決定されよう。他国にその基準はないし、何かユニバーサルなスタンダードがあるわけでもない。そして、米国型小売市場構造への移行は、たとえそれが望ましいものであるとしても¹¹⁾、長い時間と多くの移行コストを要すものになろう。

2. 小売各社に求められる戦略的行動

本論は、大型店の定着可能性を一概に否定しているのではない。大型店の定着可能性を日本の風土¹²⁾との関係で探る中に日本型小売革新の地平が拓かれると主張しているのだ。大型店の出店競争はその壮大な実験ともいえるが、そこ

では不特定多数の消費者に依拠する匿名型商圈を志向するか否かの選択、つまり来店者をそのボリュームだけで捉えるか、顔がみえる顧客として迎えるかのいずれを自社の戦略基軸に選ぶかが各小売企業に迫られよう。

商店街の衰退が当然視される中、依然として元気がいい、息の長い商店街が存在する。それら商店街の多くに共通するのは土着性、生鮮小売店の充実、固定客重視など非匿名型商圈に依拠する展開である。その、顧客と同じタイムスケールで歩む動きは従来批判的に捉えられることが多かったが、そこに右肩上がりの成長が期待できない時代が求める戦略展開の鍵が潜んでいるようだ。

米国においても匿名型商圈からの脱却を志向する動きが見られる。コカコーラ小売研究委員会の調査が明らかにしたところによると、スーパーマーケット利用客の80%以上が週1回未満の来店頻度（同一店舗への）で、毎年25～50%の客の入れ替えがある。反面、よく利用する上位10%の消費者は週に1.78回出向き、スーパーマーケットの売上の43%は彼らに負っている¹³⁾。スーパーマーケットがバーゲン（Hi-Lo prices）戦略やEDLP（everyday low prices）戦略に代わる戦略としてCSP（customer specific pricing）を志向し始めたのは、ストアロイヤルティが高い消費者の囲い込みが、一方で進む匿名型商圈の拡大をめざした戦略展開に対抗する上で有望だと認識されだしたことを示唆する。

効率性追求とともに効果性にも配慮した業態開発、店舗展開が目指されるとき、消費者のトータルの利益向上につながる、日本型の小売革新が生みだされよう。それは生活密着性をより高める展開や、都市環境や生活環境そのものの

変革に携わる取り組みの中から生みだされていく可能性が高い。

ある大型店の出店協議会で、地元消費者は店舗や駐車場の規模を削って子供の遊び場、緑がある憩いの空間、文化施設などにまわして欲しいと訴えた。しかし、出店側は品揃えや価格で消費者の支持は得られるとの説明に終始した。

店舗間競争が激化する中、スケールメリットのさらなる実現に努めなければ小売業は生き残れない。その危機感が既存競合店舗よりもスケールアップした店舗を志向させる。しかも、平日の集客が期待できない大型店は週末に集中的に集客を図らねばならず、過剰ともいえる店舗、駐車場規模が必要となる。これら、店舗や駐車場の規模削減要求に対して絶対譲れない姿勢を堅持せざるを得ない小売サイドの事情は理解できるが、食料品部門を集客の要の一つとする限り規模の優位性は絶対でない。規模至上主義が「魅力なき売場」の元凶となる例も少なくない。立地条件によっては、たとえば子供の声が毎日聞こえる、長期的に地元住民に支持される店舗を、施設規模を削減してでもつくるスタンスが小売企業には望まれているのではなからうか。

短期の効率至上主義的な戦略展開ではなく、それぞれの土地にあった戦略展開、言い換えれば効果を見定めて大きなランドデザインを描き、その下で最善の効率性追求策を模索するといった効果的効率主義¹⁴⁾に則った戦略的行動が小売企業にいま期待されている。

注

1) 欧米を一緒くたにする表現は正確でないが、一般的な言い方として使っている。いうまでもなく、欧州と米国では違うし、欧州の中でも国によって異なる。

たとえば、Corstjens and Corstjens(1995)によると、スーパーマーケットの選択に際してフランスの消費者の38%が価格を、46%が立地や近さを重視するのに対して、英国の消費者は19%が価格、64%が立地や近さに重きをおく。

- 2) 各国の食料品小売店数についてまとめた統計データは存在しない。スイス冷凍食品協会のデータはその意味では貴重だが、他の統計データと食い違っているところもある。他の資料として参照したのは流通経済研究所(1995)、佐々木保幸氏(大阪商業大学)提供のフランスの小売業に関するメモ、Dawson(1995)、Sparks(1993)、トレイル(1995)。
- 3) 各国の競争構造や流通構造を反映した変数は取り込んでいない。また、発展段階的影響をみるために1人当たり所得水準(購買力平価換算)の導入を試みたが、統計的に有意でなく説明力の向上にも寄与しなかったため除外した。
- 4) その点では新古典派経済学的な解釈が支持される。実際、新古典派経済学による解釈の方が流通に関しては現実に即しているように思われる。たとえば、小谷(1996)における流通論をみよ。ただし、制度均衡の複数性を否定する点は私の立場と異なり、新古典派経済学的な解釈を全面的に支持するわけではない。
- 5) フラス(1990)、丸山(1992)、成生(1994)では円周モデルによる比較静学分析が展開され、店舗密度と人口密度の間にマイナスの関係が導かれる。規範分析が導く符号と本稿で行った県間分析の符号と一致するのに、先進国を対象とした国際比較分析の符号と異なるのは、国際間よりも同一国内の県間の方が小売業は同質的で円周モデルが妥当しやすいからであろう(規範分析が依拠する円周モデルは同質の小売業を前提とする)。ただし、筆者自身が異質な小売業を仮定したモデルを提示し得ない現時点では、本文に記す2つに理由を求めた。
- 6) 市部と郡部に分けての小売商業構造の分析は田村(1994)を参照のこと。
- 7) 田村(1991)・(1995)、加藤(1995)を参照のこと。
- 8) 比較制度分析、歴史制度分析と呼ばれる分野。詳しくは青木(1995)、青木・奥野(1996)、クルーグマン(1994)を参照のこと。
- 9) 秋谷・食品流通研究会(1996)はそれを卸売市場

流通に即して論じている。

- 10) 芝崎・田村 (1995) に詳しい。
- 11) 流通, 小売業に限らずわが国の産業, 経済の目標となるモデルは米国に求められることが多い。田島義博は日本の流通システムが接近する普遍的な流通システムとして「多くの日本人は, 日本の現状に照らして, より経済合理的な流通構造と流通行動と流通制度をもつ, 強いて言えば, アメリカ型の流通システムをイメージしている」とし, その一元的な視点を批判する (田島・宮下 (1986), 7頁)。このような米国を理想型とする視点を歴史的かつ政治的に批判した近著に薬師寺 (1996) がある。その中で, 薬師寺はアメリカ型の車社会 (文化) が日本に根付かないことを説得的に説く。
- 12) 風土は, 比較制度分析でいうところの制度 (個々人の行動に影響を与える技術以外の制約条件) と読み替えてもらってもいい。
- 13) Mogelonsky (1995)
- 14) 嶋口 (1994), 7頁。

参考文献

- 秋谷重男・食品流通研究会編 (1996) 『卸売市場に未来はあるか』日本経済新聞社
- 青木昌彦 (1995) 『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社
- 青木昌彦・奥野正寛著 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
- Corstjens, J. and M. Corstjens (1995), *Store Wars*, WILEY
- Dawson, J. (1995), "Food retailing and the food consumer" in Marshall, D. V. (ed) *Food Choice and the Consumer*, Chapman & Hall
- D. フラス (1990) 「日本型流通システムの経済分析」, 中田・成生・丸山『マーケティングのニューウェーブ』同文館
- 加藤純一 (1995) 『ヒネリの食文化誌』プレジデント社
- P・クルーグマン (1994) 『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造』創文社
- Mogelonsky, M. (1995), *Everybody Eats: Supermarket Consumer in the 1990s*, AMERICAN DEMOGRAPHICS BOOKS
- 成生達彦 (1994) 『流通の経済理論』名古屋大学出版会
- 小谷清 (1996) 『反特殊主義の経済学』東洋経済新報社
- 流通経済研究所 (1995) 『アメリカ流通概要資料集』
- Sparks, L. (1993), "The rise and fall of mass marketing? : Food retailing in Great Britain since 1960" in R. S. Tedlow (ed), *The Rise and Fall of Mass Marketing*, ROUTLEDGE
- 芝崎希美夫・田村馨 (1995) 『変貌する食品流通』日本実業出版社
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- 田島正博・宮下正房編著 (1986) 『日本の卸売経営の未来』東洋経済新報社
- 田村馨 (1991) 「食品流通からみた食文化変容の地平」味の素の文化センター『VESTA』No. 6
- (1994) 「郡部小売業の現状と発展戦略」『福岡大学商学論叢』39巻1・2号
- (1995) 「食料品小売市場にみる食料消費行動の変化」『食料白書1996年版』, 農文協
- B・トレイル編 (1995) 『ECのフードシステムと食品産業』農林統計協会
- 薬師寺泰蔵 (1996) 『「無意識の意思」の国アメリカ』日本放送出版協会

田村 馨 (たむら かおる)

1978年北海道大学卒業後, 農林水産省入省。同省農業総合研究所主任研究官, (株)日本総合研究所コンサルタントを経て, 93年より現職。学術博士。近著に『変貌する食品流通』(共著, 日本実業出版社), 『卸売市場に未来はあるか』(同, 日本経済新聞社), 『現代日本の流通と都市』(同, 有斐閣), 『都市のマーケティング』(有斐閣, 近刊) がある。

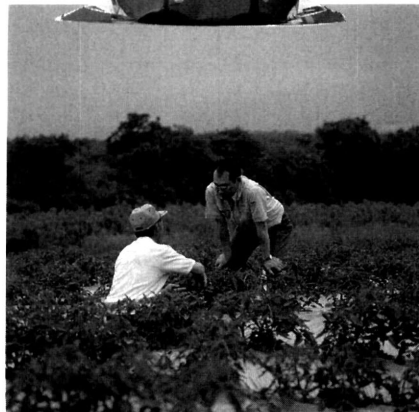
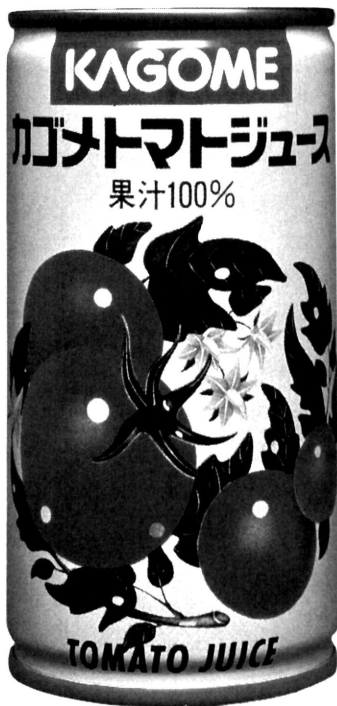
マーケティング革新への挑戦

—取引制度と営業の革新—

(カゴメ株式会社)

太田 一樹

●奈良大学社会学部助教



はじめに

平成8年6月、創業明治32年の歴史を誇る食品メーカーにおいて創業一族とは無縁の社長が初めて誕生した。第6代目社長の伊藤正嗣氏である。営業本部長時代に新取引制度改革を進めてきた立役者でもある。伊藤社長はカゴメの目指すべき方向について以下のように語る。「体格よりも体質のいい会社、きらりと光る存在感のある会社」を、そして戦略の喩えとして「2000億円市場のウーロン茶でのシェア10%より、100億円の麦茶市場で50%のシェアを目指す」（日本経済新聞1996.5.3）と。

本稿では、カゴメ株式会社(以下「カゴメ」と言う)が実施したマーケティング革新について取り上げる。そこでは、従前の日本企業が競って導入したマーケティング戦略とは矛盾するような動きが読み取れる。その改革の背景やプロセスを探求することは、新たなマーケティング戦略を模索する多くの企業に対して有益な示唆を与えるものと思われる¹⁾。

カゴメの事業概要

カゴメの業績と事業内容

カゴメの創業は明治32年（設立昭和24年）で、資本金は47億7200万円、従業員数は1,344人である（平成8年3月現在）。平成9年3月期の売上高は1,035億円と予想されている²⁾。

さて、本稿での焦点であるマーケティング革新への取り組みが始まるのが、平成4年であり、一応の改革の終了が平成7年前後と捉えることが出来る。その時期の年間売上高及

び経常利益の推移を示したものが図表-1である³⁾。なお、第50期（平成6年3月期）の売上高から、取引制度改革に伴って会計処理方法が変更される。後で詳しく見るが、これはマーケティング改革を含む中・長期計画「カゴメ101」運動の期間中に実施された。

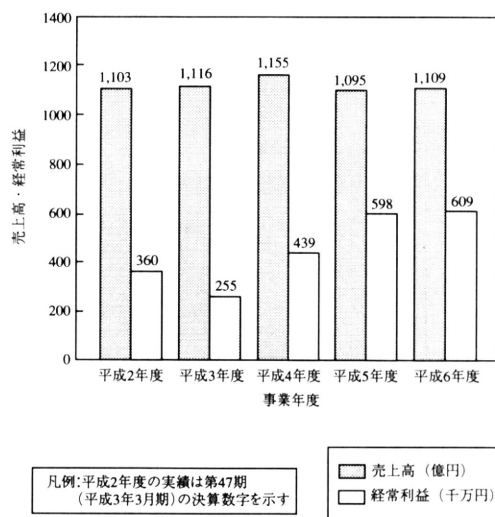
次にカゴメの事業内容を売上高構成比（平成8年3月期）でみると、「飲料製品及び商品」が57.0%と占める比重が高く、次いで「トマト製品及び商品」（26.1%）、「ソース製品及び商品」（15.5%）、「その他の製品・商品他」（1.4%）である。

売上高至上主義からの脱却

カゴメのマーケティング革新を語る上で、昭和63年から実施された「NEW SKY 計画」の挫折について触れておく必要がある。「NEW

■図表— 1

カゴメの売上高、経常利益の推移



SKY 計画」とは、成功裏に終了した「SKY 計画」（昭和58年からスタートした5ヶ年計画）を発展させた新5ヶ年計画のことである（「SKY 計画」以降のカゴメの変遷については図表-2）。

「NEW SKY 計画」とは

この計画では、「ナチュラル・ライフ・コーポレーション」という新たな事業領域が設定され、多角化・国際化の一層の進展が図られる。組織も機能別組織から製品別事業部制へと変革される。5年後の売上高1,500億円、経常利益100億円を目指し、製品ラインは拡大され、既存製品ラインでも多くのバリエーションをもつ製品が次々と導入される。例えば、レンジ食品など調理食品の強化、洋蘭な

どの花き・種子事業、リッジウェイ・ブランドの紅茶（独占販売権の取得）市場への参入などである。トマト加工品、飲料部門に加え、バイオ事業、調理食品事業を育成し事業の柱に据えたいとの思いで、製品ラインの多様化が図られる。この結果、製品アイテムも大幅に増加し、「SKY 計画」スタート時に約400点であったものが「NEW SKY 計画」の3年経過後に約1,200点と3倍にも膨れ上がってしまった。

「NEW SKY 計画」の挫折

マーケティング面の強化、事業部制への組織改革、チャネルの多様化といった一連の経営政策を矢継ぎ早に実行してきた「NEW SKY 計画」は、スタート後わずか3年で中

■図表—2

カゴメの主要な変遷（「SKY 計画」以降）

1980年	売上高700億円台
1982年	新5ヶ年SKY計画「SKY計画」発表（食品会社の夢である「1,000億円企業」を目指す）
1983年	イタリア、ブイトーニ社と提携しブイトーニ・ブランドの pasta および関連素材の販売を開始。朝市発売。売上高1,000億円を目指してブランドマークを現在のものに変更
1984年	ウーロン茶（リットルパック）、はと麦茶、自然水発売。英国スコットランド・バクスター社と販売提携。スープ類、プリザーブ、マーマレード類を販売開始。トルコ・タット社と技術供与契約
1985年	バイオ事業部新設
1986年	売上高900億円台に乗る。フルーツ村、クラッシー、カゴメ・チリオ、アングルナッツ、珈琲園を発売。チリ・マヨウ社と技術供与契約
1987年	レンジランチョン、野菜牧場、お好み横町を発売。トルコ・タット社と種苗の合併会社設立。
1988年	1,500億円企業を目指す、NEW SKY 計画スタート売上高1,000億円。英国リッジウェイ社と販売提携、各種紅茶、スコーン等を販売開始。米国法人KAGOME USA INC. 設立。
1989年	食品、飲料、チルド、業務用、バイオの5事業部制を採用。
1990年	ネスルと合併事業、ブイトーニジャパンに出資。外食産業に参入。
1991年	ニュートマト、ニューキャロットを発売。東京本部を東京本社とする。
1992年	キャロット100シリーズ発売。KAGOME100ミックスジュース発売。「キャロット100シリーズ」をカゴメが本格的に販売したが92年だが、94年には160億円の売上げが見込まれる（看板商品のトマトジュースの売上げ見込みが120億円とわずか3年で主役交代する勢い）
	*業務改革運動「カゴメ101」運動がスタート。この運動の成果の一つとしてニンジン原料とした「キャロットジュース」が誕生。トマトジュースの生産ラインを活用できるため新たな設備投資はほとんどなし。
1993年	キャロット100シリーズと六条麦茶、チルドパック新発売。農業本部新設
	*取引制度の改革が始まる。
1994年	籠目屋（洋食屋）オープン。レトルトパスタソース「イタリア家庭料理の小箱」シリーズ発売。トマトケチャップ価格改定。ブルトーニ独占販売契約を解消。
	*トマトケチャップの価格改定が実施される。
1995年	「販売商談支援システム」の導入。「基幹11品目」商品の選定と販売の集中化を打ち出す。
1996年	「100野菜シリーズ」、「サルサ」、「スパイス&ワインケチャップ」、「緑黄野菜ケチャップ」発売。営業力強化を図るため、営業組織が改革される（新市場開発グループ、広域営業部、広域業務用部の新設等）
	*「カゴメ101」運動の一層の推進のため「新創業」宣言が出される。
1997年	新・人事制度の導入。飲料の主力工場を34億円投資して20年ぶりに刷新。

（資料）：カゴメ株式会社『カゴメ80年史』、同『カゴメ10年史』、会社案内パンフレット、「有価証券報告書総覧」等により作成。

止に追い込まれる。当時の環境は、一見すると多角化を推進するカゴメにとっても良い環境であった。日本中の産業・企業そして消費者までがおう歌した平成景気（バブル景気）が到来したからである。「多様化・個性化」をキーワードにメーカーも消費者も競うようにして消費市場を拡大していった。

しかし、大手ビールメーカーが飲料分野に参入するといった競争環境の変化に加え、カゴメ自体が抱える問題も表面化する。「SKY計画」での成功経験を原動力に、多いときで年間100種類ぐらいの新製品を導入するものの、採算に合わない商品も増加する。一例をあげれば、「業務用で100~200ケースくらい作ってくれと納入先に言われた時に、他のトマト製品も買ってもらうという狙いで作った商品もあった」（蟹江前社長：「日経ビジネス」1993. 3. 15）ぐらいだ。また、清涼飲料など投入した新商品のほとんどが「年度末の押し込み販売や過当競争に煽られて、1円売るのに1円59銭の販促費をかけていた」（高田経営企画室長：「プレジデント」1994. 11）といわれるぐらいに熾烈な販売競争に巻き込まれる。カゴメ自らが「・・・広告宣伝費も新商品ばかりに投入してケチャップそれ自体をセールスするキャンペーンを展開することもなかった。・・・その結果需要は長期的に低迷し、商品としても訴求力、認知度、商品イメージを低下させたままだった。・・・ケチャップの正確な情報が伝わっていない現れなのです。」（「プレジデント」1994. 11）と認めるように、飲料部門を中心とする新製品の拡販に注力され過ぎていた。

その結果、どのようなことが起こったか。

以下の2点が重要である。

第一に、マーケティング・コストが嵩みはじめる。それは予算消化を目論む、いわゆる「押し込み営業」の結果である。それは、一時的には、カゴメの売上げを上げる効果をもつが、同時にそれによって大きいコストが生じる。一つは、押し込み販売→日付の古い商品の増加→流通における過剰在庫、という悪循環に陥りやすくなるが、それを避けるには、販売促進費（リベートなど）を増加させなければならない。そして二つめに、流通が過大な在庫を抱えることによって、思わぬ末端での値崩れの可能性が生じる。いわゆる「客寄せ商品」となって、乱売される可能性である。

第二の問題は、次々に新製品が出てくることの問題である。その影響の一つは、「ロングセラー商品が育たない」ことである。一つひとつの商品に対して、広告も営業部隊も、十全な力を注ぐことはできない。広告も営業部隊も、次々に開発され導入される商品を市場に紹介するだけで精一杯となる。新商品を、消費者や流通業者に丁寧に説明し、彼らからの反応をじっくりと観察して、マーケティングの技法を巧みに操りながらロングセラー商品に育てるという意識的な仕掛けは作りにくくなる。その意味でロングセラーになるかどうかは、運否天賦にまかされることになる。影響の二つめは、連続的な新製品開発に伴う資材ロスである。売れ行きが芳しくない新製品を、次々に現れる新製品を前にして、店頭でじっと置いておくわけにはいかない。それは、すぐに返品され、処分される。新製品が売れないことで生じるロスは、それだけ

ではない。その新製品のために予定した、食材やパッケージなども、ロスとなる。次々に新製品開発をすれば、それだけヒット商品が生まれる可能性も高まるが、同時に、ロス率も大きくなる。

こうした、マーケティング・コストの上昇と資材ロス率の増大を反映して、経常利益率は大きく減少する。平成元年度に4.11%あった経常利益率は平成2年度に3.27%、平成3年度2.28%と年を経るごとに悪化していく。また、現実の新規投資案件の資金源泉となる税引後利益も、「NEW SKY 計画」スタート後、明らかに低迷し続けていた(図表-3)。

この状況に気づいた経営陣は、スタートして約3年後の平成4年に「NEW SKY 計画」中止の決断に迫られる。この時、下降の一途を辿る利益率の悪化が危機感を募らせるトッ

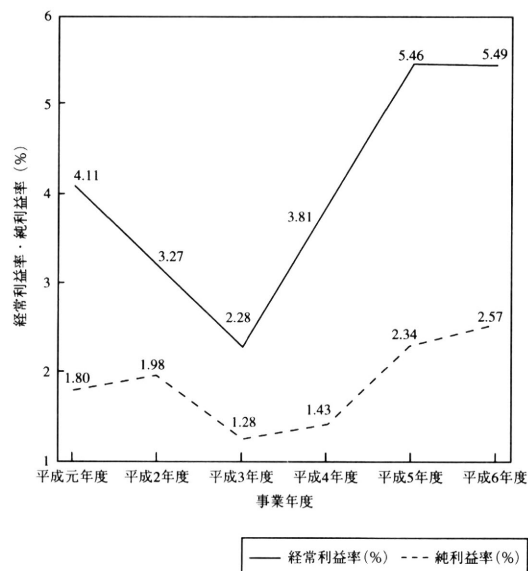
プに中止を決断させた、と言われている。この一連の状況を、喜岡専務は次のように語っている。「飲料を重点に年50~100アイテムもの新商品を投入したところが、どこも考えることは同じで、一転して過当競争ですよ。作れば売れるという精神的なバブル、事業欲のバブルに侵されてしまった。その結果、89年以降4年間にわたる経営不振に陥ってしまいました」(「プレジデント」1994.11.7)と。

“農業食品メーカー”としての再評価

平成3年6月に社長が交代し、第5代目社長・蟹江嘉信氏が就任する。今までの計画が大幅に見直されると共に、マーケティング戦略が大きく転換されていく。「たくさんの商品を持ち続けることが経営にプラスになっているか見直す必要がありました」(蟹江前社長:「日経ビジネス」1994.11.7)との反省の下に、これまでの多角化に依存した売上拡大戦略の是非について1年間議論が戦わされた。その議論の根底にあったのは、利益重視の経営転換の必要性と、「カゴメらしさとは何か」「カゴメを原点から考え直そう」という問い直しであったという。この過程でカゴメの文化・歴史、経営資源、従業員の期待、そしてアイデンティティなどを一つ一つ掘り起こしながら再評価するという膨大な作業が行われる。そして、従前とは全く方向を異にする「農業食品メーカー」という事業領域が再定義されることになる。その時の経緯を蟹江氏は「カゴメはトマトから生まれただけの会社です。農産物を購入して加工するだけのメーカーではない。カゴメらしさを発揮できるのも、グローバルな農業とともに生きる道であり、それをドメインとして全精神を集中していくべきだ

■図表—3

カゴメの売上高、純利益率の推移



と考えました」(「プレジデント」1994.11)と語っている。この定義が平成4年からスタートした「カゴメ101」運動と呼応しながらマーケティングを革新する原動力につながっていく。

マーケティング革新の 取り組み

(1)「カゴメ101」運動の展開

「カゴメ101」運動とは、平成4年にスタートした業務改革運動であり、この名称は運動の最終年度である西暦2000年に創業101年を迎えることから命名された。その運動とともに「農業食品メーカー」としての根幹事業を成すケチャップ事業の再構築を目指した「カゴメ101K 作戦」もスタートした。この名称のKには、「カゴメ」「ケチャップ」「勝つ」という意味が込められている。もう一度カゴメの創業の精神に戻り再出発しようということである。これらの運動は、「集中戦略による収益力拡大化」策として位置づけられ、具体的には、①品目数の絞り込み、②流通在庫の適正化、③飲料製品の価格政策、④高収益製品の販売強化、および⑤ブランド力強化のための広告宣伝に注力するというものである。また、組織も多角化に最適であった事業部制が廃止され、事業定義を達成するに相応しい本部制組織(「企画管理本部」「技術生産本部」「営業本部」の3本部制)が敷かれた。各事業部に所属していた製品企画と販売の部署を営業本部に吸収した。改革の根底にあるのは、事業部制による新製品の過剰な開発・導入が経営効率を悪化させているという反省であり、全社的な視点で開発・販売を統

制していこうとするものである。

(2)マーケティング革新

具体的にはどのような改革が行われたのか、マーケティングの側面に焦点を当ててみよう。

商品の絞り込み

商品の絞り込みが始まる。平成3年3月から平成5年3月までの間に、1,200品目を600品目に半減させることが目標になった。一時はその半分以下の400品目までに絞り込まれている。絞り込みが難しいのは、「この商品をなくしてしまうと、あのお客さんを失ってしまいます」とか「業務用市場は安定した売上げを確保するのに最適なのですが、この商品はまさにそこ向けの商品なんです」といったような苦情が営業から噴出するからである。カゴメは、顧客の不満に対しては最終的には本部があたることを約束して、「カゴメの十八番の領域にない商品は削る」という方針を支店や営業所、営業マンに納得させ、そして徹底させていった。このような経緯をたどって、平成4年までに一般消費者向け商品約200品目を削減したが、そのために在庫処理が必要なこともあり、経費負担増で経常利益を約3割減少させた(日経産業新聞1992.8.26)。

これらの商品の絞り込みは、企業のリストラという名の下で、単なる経済合理性の基準で行われているように思えるかもしれない(例えば「ABC分析」の思想に基づく機械的な絞り込み)。しかし、必ずしもそのような条件で絞り込みは実施していない。その特徴的な主要なものについてみてみよう。

第一は、供給者（メーカー）側の最適条件の満足だけで事足りると言うわけではない点である。蟹江前社長が「企業活力の源泉は商品開発力。絞り込みのときも新商品を出せと言いつけ、研究開発費を惜しんだことはない」（「プレジデント」1994.11）と強調するように、カゴメは絞り込みを実施しながら新製品を積極的に導入している。それは、カゴメの技術とカゴメの営業力がぴったりと合った分野の商品－「六条麦茶」や新野菜飲料「キャロット・ジュース」などでは、積極的な新製品開発を狙っている。「自社経営資源を生かしながら、それを強化・蓄積できる、新しい基幹商品の開発を狙う」という焦点の定まった、開発体制が構築された⁴⁾。

また、市場とのコミュニケーションも、決して落としてはいない。逆に、営業は販売すべき製品の焦点が定まり、商談相手に説得しやすくなったという（インタビュー）。また絞り込みと同時に、広告宣伝費を10億円増額し商品イメージや商品特徴を積極的に売り込むことに注力し、利益率の向上に努めている（日経新聞1992.5.23）⁵⁾。

第二は、不効率な商品を単純に削減していない点である。カゴメでは採算性の悪い商品（例えば「少量缶入りのトマトペースト」）でも意図的に製品ラインに残している。それはなぜか。「カゴメらしさの追求のために、不採算商品であってもトマト製品は出来るだけ残す」（インタビュー）という方針があるからである。

蟹江前社長は言う。「商品種があまり多いと、主力製品まで目に付かなくなる。やはり目につかなければならない」と（「日経ビジネ

ス」1994.11.7）⁶⁾。

取引制度の改革

カゴメの取引制度改革は、商品の絞り込みやロジスティックスの改善そして営業改革などが相まって、その改革の意義や効果が理解できるものである。

「カゴメ101運動」がスタートした平成4年より主要な取引制度の見直しが始まった。先ずその年に、取引制度改革の一環としてリベート体系の簡素化やリベートの「即引き」体制（取引後にリベートの金額を確定・支払うのではなく、取引と同時にリベート分を予め差し引いて出荷額を決定する仕組み）の基盤が整備される。「自社営業部門」対「得意先営業部門」という形の取引を、両者ともに「営業・経理・システム全体」の利益を勘案しながらの取引へと転換しようと考えた。

「通り口銭は一銭もなし」という方針もとられた。それにより、①取引の合理化、②機能（家庭や業務など）で切っていた特約店の一本化、③卸店業務（事務あるいは買い掛け照合）の軽減、④ペーパーレスの推進（請求データのオンライン化や請求書の廃止）、そして⑤手形サイトの短縮、といった取引が推進された。

これらの体制が整備された平成5年からは、59種類ものリベート（基本リベート、達成リベートなど）が、原則的に3つのリベートに集約される。その3つとは、ドライ配送、チルド配送、冷食配送といった温度帯別の配送区分によるものである⁷⁾。

これらの取引制度改革は決して容易なものではない。その点について、カゴメの経営層は次のように述べている。

「反感を買って売上高を一時的に落としても、取引の透明化は必要」(伊藤社長:日経流通新聞1995.5.9)であると。また、「メーカーもひとつの論理を持って、『こうしていただきたい』と言わないとダメだ。つまり、得意先にカゴメの主力商品をしっかり認識してもらおうということです」(蟹江前社長:「日経ビジネス」1994.11.7)と。

このような改革の効果はどこにあるのか。その理由の一つにリベート処理に係る費用の削減があげられる。従前のリベート体系では、商品種、エリア、取引金額の相違でリベート額は異なっており、その処理に要する費用は莫大なものであった。実際、この取引制度改革で伝票の照合作業が簡素化され、「事務処理量が半減どころか6分の1に減った」とされる(日経流通新聞1994.9.22)。

しかし、この取引制度改革を振り返り、成果がみられた点はそれだけではなかった。より重要なことは「目的とする販売促進費が小売店のために適正に使われているのかが不透明ではないか」(インタビュー)という疑問が発見されたことである。後の改革をみていこう⁸⁾。

続いて、平成6年にはトマトケチャップの価格改訂(値下げ)が行われる。これは、メーカー希望価格と実勢価格とのかい離を縮小するために実施された。改訂内容は、ケチャップなどトマト調味料全品は、家庭用で平均2割、業務用で3割引き下げられた。たとえば、主力商品の300グラム入りケチャップの希望小売価格が、265円から215円に、500グラム入りは395円から315円となる。これは「商品によっては8~9割が特売ということも珍

しくない」(日経流通新聞1994.9.22)状況や「500グラム入りの特売に使われ300グラム入りの価格と逆転することもある」(インタビュー)状況などが、消費者の価格に対する不信感を引き起こし、また特売の原資を増大させていることになっているという判断からである。この歯止めのために価格改訂が行われた。しかし、カゴメは味の素などのようなオープン価格制度を採用せず、あくまでも、建値制度の枠組みの中で解決しようとしたのである。

営業の革新

こうした取引制度の革新と共に、営業のやり方にも革新が導入される。カゴメの商品はブランド力があり、小売業の安売り商品に取り上げられることが多い。また、トマトジュースに限って言えば、トマトの栽培時期に合わせて一度に生産する「シーズンパック方式」を採用している。売上のノルマ達成が至上命題である営業マンにとっては、売れる時にいかに多くの「売れ筋商品」を確保し、いかに押し込むかが腕のみせどころとなる。いわゆる「押し込み営業」が行われていた。そのため、こぞって欠品を恐れるあまり販売計画を高めに見積った。つまり、必要以上の在庫が社内に滞留することになる。しかし、そのことが自らの業務にも悪循環を招くことになる。

そのために、「押し込み営業」廃止のための方策がとられ始める。その一つとして効果を発揮したのが、一時的な売上減少をも容認するというトップからの強い命令であった⁹⁾。従来営業マンは、ノルマを達成するためにその月の売上高を月末で帳尻合わせする傾向があった。その時に商談相手の切り札と

して用いられたのが短期的なインセンティブ（いわゆるリベートに相当するが、カゴメでは短期的な販売促進費に該当する）である。そのインセンティブに幅をきかせた「押し込み販売」が原則禁止ということになると、営業マンにとっては販売計画能力と商談相手への提案能力がより重要な資質となる。同時に、直接の商談相手である卸売業はもちろんのこと小売業や消費者までも守備範囲としてカバーすることが必要となる。つまり「それぞれの地域の消費者に、本当に喜ばれる商品が提供できているかどうか。取引先の近くにおいてこそ、その実態が見えてくる」（石樽営業管理部長：「日経ビジネス」1993. 3. 15）ような営業活動が求められることになる。

次いで、平成7年に「販売商談支援システム」が導入される。このシステムは、問屋任せだった中小スーパーへの販売促進の仕組みを改め、問屋から購入した受発注データをカゴメ自身が分析し、自ら小売店に販売促進策を提案することで効率を高めることを狙っている（日経ビジネス1995. 5. 9）。具体的には、日別・個店別・商品別の取引情報のデータ・ベース化を進め、営業担当者等がこのデータを基に特売やイベントについて、個店ごとのきめ細かい販売計画を作成し商談時に卸や小売店に提案していくものである（日経流通新聞1995. 5. 9）。この販売店商談システムの対象は、カゴメの主力商品であるケチャップ（500グラム入り）を年間50ケース以上販売する中堅・中小スーパーが対象である（日経流通新聞1995. 5. 9）。

なぜ、このような制度を導入するのか。第一は、取引先から小売店への商品流通が明確

に把握できることから、効果的な販売計画の策定と販売支援費の支出が可能となり、そのことを通して、計画的な生産と取引コストの削減が図れるからである。このシステムは、「カゴメ・ロジスティックス・システム（KLS）」（1992年6月から稼働）と連動することにより、生産計画や販売計画の精度の向上にも貢献するというものである^{10）}。

第二は、カゴメと取引先卸との商談が販売実績データという客観的な評価に基づき、商談内容の焦点が明確になることである。そのことを通して、実質的な商談内容の質を向上させることが可能となる。

第三は、「小売りの顔がみえる取引」の構築である。現在の取引方法では「有効なマーケティング対策がとれない」（インタビュー）と言う。現在は、大型量販店とは直接商談を実施し直送しているが、その他の小売店とは特約店卸を介して取引を行っている。そのため「小売段階での販売数や販売価格さらには機会損失の状況がほとんど把握できず、『価格訴求』から『価値訴求』へのマーケティングに転換するには、この商談システムは必要」（インタビュー）と考えられている^{11）}。

こうした改革の目的は、市場が読めない状況下で、メーカーと市場とのインタラクティブなコミュニケーション能力を高めて価格競争に巻き込まれないマーケティングを志向することにある。それは、たんに製品を売りさばくことよりもむしろ、顧客にとっての価値を創造することがマーケティングの課題となっていることを意味している。

こうした政策を追求すると、ダイレクトに小売店に販売した方が緊密なコミュニケーシ

ョンが可能となり良いはずだが、必ずしも簡単ではない。人件費がかかることや、創業時から間屋とともに歩んできたからである。

そうした制約のなか、現在、カゴメは、リベートの簡素化や特約店との取引の標準化を図り、卸を介するがりテール・サポートと適正な商品供給をカゴメ自らが提案していくという「顔の見える取引」を志向している。

それと共に、営業の業績評価の様式も変わる。従来みられた売上一辺倒の達成能力から「売り場創造」や「商品提案力」といったカテゴリーマネジメント能力へと、営業マンに求められる資質も変わってきた。それに応じて営業マンの成績評価の基準も見直された。また同時に評価方法も変更された。営業マンは上司と対話する中で各自の評価課題を決定し、それぞれに作成される評価シートに基づき事前目標と達成成果で査定されるという方式に変更される。

おわりに

カゴメが取り組んだマーケティング革新について、取引制度や営業の改革を中心にみてきた。これらの改革は、高度成長期における日本企業の競争優位を特徴づけるマーケティング戦略¹²⁾とはまるで逆であり、むしろ「商品の絞り込み」や「取引の単純化・標準化」を目指すものであった。また同時に、営業の革新を伴うものであった。

これらの改革はとりあえずは成功し、平成4年度以降4期連続して実質的に増収増益の業績を示し、売上高経常利益率も5.5%（平成5年度実績）と同業大手と比べても高業績を示した。これらの革新の成果を踏まえ、伊

藤社長の新体制の下、「新創業」をスローガンに成長路線に転換するという¹³⁾。

付記：本稿の執筆に際して、数回にわたるインタビューに快く応じていただいたカゴメ株式会社・広報部課長（当時）の村岡明高氏、広報グループ主任の山本善太氏には記して厚くお礼を申し上げたい。なお本文中の役職名は、社長を除き、当時のもので記載させていただいた。

注

- 1) カゴメはリベートの簡素化を始め取引改革や営業革新に取り組み、「現状では業界内で最も進んだ取引制度を整備した。いずれ各社とも追随することになろう」（味の素）と評されており、その動きは加工食品業界から注目されている（「日経流通新聞」1995.5.9）。
- 2) 本稿では、カゴメがマーケティングを変革し始めた時期に焦点を絞り論及する。なお、この1、2年の売上高や経常利益は同業他社と同様に厳しい状況にある。しかし、「六条麦茶」や「キャロット・ジュース」に継ぐ大型の新商品が開発されたり、取引制度改革が定着するなど、これまでの成果が実を結び始めてきたという。今後、設備投資の償却負担の軽減と共にその効果が見込まれ、売上高や利益の増加に反映されるものと予想されている。
- 3) 第50期から売上高の会計処理が変更になった。第49期（平成5年3月期）まで「販売費及び一般管理費」に計上されていた販売促進のための販売手数料等が、特約店との契約変更により第50期から売上げ割戻等として売上高より控除されることになった（第50期の売上高を第49期までの会計処理方法で試算すると約1,207億8000万円になる）。
- 4) 現在の商品点数は400品目を上回っているが、それは絞り込まれた商品カテゴリー内で製品数を増加させているからである。その商品群をカゴメでは基幹11品目（ケチャップ、トマトジュース、キャロットジュース、六条麦茶など）と呼んでいる。
- 5) 商品の絞り込みと同時に、基幹商品の一つである「カゴメトマトジュース」の広告宣伝を復活させている。

また、「六条麦茶」にも多額の広告宣伝費をつぎ込み、年率3～4割の売上増を達成したという。

- 6) 絞り込みの効果として、カゴメは上述以外に工場の生産性の向上をあげている。また、商品のロングセラー化を狙うブランド戦略の一つとしても位置づけられる。伊藤社長は「無理に売上高を伸ばそうとしても販促費がかかるだけ。シェアは少しあがるだろうが、結局は利益に貢献しない。カゴメはカテゴリートップに絞って市場で勝負する」(「日経ビジネス」1995. 7. 17)という。
- 7) 温度帯別に区分した理由の一つとしては、例えばドライ製品の場合であれば混載が可能になるなど、配達費用や内容が変わるからである。
- 8) 当初、取引制度改革は日本加工食品卸協会等からの要望が発端であったという。そこでオープンプライス化を見据えた準備段階としてリピートの簡素化等取引の見直しを図られたと言われる(インタビュー)。しかし、改革を進めていくにつれ、「今まで『よく売っているな』と思っていた問屋が実は販促費ばかり多くて販売力がなかったり、逆に今まで目立たなかった問屋が意外にキチンと売っていることも分かった」(日経産業新聞1993. 12. 7)ことに改めて気がついたというのが実体であろう。そのことが後の営業の革新に結びついていく。
- 9) このトップからの命令は、仮にその月末の売上目標が達成されていなくても、数値目標達成のためだけの販売(「押し込み販売」)は禁止するというものである。つまり、実需に基づく販売が奨励され、そのために一時的に売上高が落ちても許容されたとされる。また、「押し込み販売」が発生すれば、管理部門でチェックされる仕組みがとられた。
- 10) 「カゴメ・ロジスティックス・システム」導入の狙いは、「営業部門と生産部門を橋渡しする神経系システム」であり、大手スーパー、コンビニエンスストアで多頻度配送や加工食品への鮮度管理要求が高まっているのに対応し、生産・在庫管理のために必要な情報を、本社、各営業拠点、工場などを一つのシステムで共有しようとするものである。このシステムの導入で、全社製品在庫量は導入以前に比べ、月単位平均で最高40%、平均で20%程度削減されたとされる(「日経ビジネス」1993. 3. 15)。
- 11) 通常、メーカーから卸に支出されるリピートや販売促進費などの活用は、その卸売業の裁量に任される場

合が多い。そのためメーカーとしては、それらの資金が小売り段階でどのように活用されているかは正確には把握しにくい。卸売業が名目と異なるスーパーに販売促進費を渡したり、二次・三次卸に商品を流したりするケースもあるという(日経流通新聞1995. 5. 9)。

- 12) 高度成長期にわが国のリーダー企業が競って採用したマーケティング戦略は、流通の徹底管理、製品のフルライン戦略、絶えざる製品革新、融通を利かせた営業活動によって特徴づけられる。
- 13) 「新創業」(平成8年11月)宣言とは、「カゴメ101」運動を継承しながら業務のやり方を創造的に変革し、西暦2000年に売上高1400億円を達成しようとするものである。改革の成果を踏まえ、カゴメの次世代の新商品ともいえる「カゴメサルサ」(調味料)や「あかピーマンと7種の野菜」(飲料)を着実にロングセラー商品に育てようとしている。また、一層の営業力を強化するために、平成9年4月より大幅な組織改革が図られた。

参考文献

- 石井淳蔵「競争市場戦略」『日本経済辞典』、日本経済新聞社、1996。
- カゴメ株式会社『カゴメ80年史』(社史)。
- カゴメ株式会社『カゴメ10年史』(社史)。
- 太田一樹・石井淳蔵『カゴメのマーケティング戦略革新』、神戸大学経営学部ディスカッションペーパー、1996. 8. 7。

太田 一樹 (おた かずき)

関西大学工学部管理工学科卒業(1982年)後、大阪府立産業能率研究所(現・産業開発研究所)研究員、神戸大学大学院経営学研究科を経て、現在、奈良大学社会学部助教授。専攻はマーケティング論。

◆テーマ書評シリーズ——26

消費者の購買意思決定

佐々木 壮太郎

●和歌山大学経済学部講師

★はじめに

いまから20年近く前、消費者は本当に意思決定を行なっているのか、という疑問を投げかけた研究者がいた (Olshavsky and Granbois 1979)。その当時、消費者行動研究の一番の仮定とは、「購買の前には (きちんとした) 意思決定プロセスがある」であったという。過度に認知主義的なアプローチが勢いを持ち、情報処理のプロセスを躍起になって追いかけていた時代だったといってもよい。そうした流れへの反発、そして現実はそのようなものではないという確信が、上のような主張へと結びついたのであろう (cf. Kassarian 1978)。

この Olshavsky らの問題提起の大部分は、現在の眼から見れば、きわめて当たり前の事柄を取り上げたものにすぎない。確かに彼らのいうとおり、消費者がオートマチックに製品なり店舗なりを選ぶ (ように見える) 場面は多い。それは日用品の場合に顕著であろうし (Hoyer 1984)、耐久消費財でさえそのような買われ方をすることは珍しくない。さらには、「いつもの店」で「とりあえずビール」という日常的な風景を思い起こすこともできるだろう。そこにはまるで、消費者の自律性や主体的な意思決定など、存在していないかのようでさえある。

しかし同じ消費者が、別の局面には、実に念入りには、考えに考え抜いて意思決定を行なうということもある。さまざまな選択肢を、さまざまな角度から比較考量し、その時点でもっともよいと思われるも

のを選ぶわけである。

意思決定の結果、すなわち選ばれる製品が多様なことは現実が示している。人によって好み異なるのは当然だし、同じ人が常に同じ製品を選ぶとも限らない。だが同時に、意思決定のスタイルもまた多様だったのである。たとえば製品選択に要する考える時間という点だけからも、容易にそれはわかる。じっくりと時間をかけて大量の情報を処理するのか、それとも、ほとんど情報を処理しないのか。この点を無視した、あまりに片寄った理論のありように、Olshavsky らは異議を唱えたのであった。

そしてまさにこの意思決定あるいは情報処理のスタイルの多様性こそが、その後の意思決定研究の展開と限界とを見ていく際のポイントの一つになっていくのである。

★意思決定プロセスの多面性

人間が消費者として行なう意思決定は、予算の配分から消費の行為そのものに至るまで、およそバラエティに富んでいる。その中でも、どの製品どのブランドを選ぶのかという決定は、消費者行動研究の主要なテーマの一つであり続けてきた。特に、認知心理学の目覚ましい発展に刺激されていわゆる情報処理アプローチが導入されて以降 (情報処理アプローチの概要については青木 1992などに詳しい)、この意思決定は、製品その他の情報を取り入れるプロセス (知覚プロセス) と、集められた情報を統合して最終的な選択を行なうプロセス (評価プロセス) の、主に2つのサブプロセスからなるものとして扱われるようになっていった (たとえば、中西 1984; Peter and Olson 1993)。

問題は、これらをどのように考えていくかである。しかし、まずここで注意しておきたいのは、もっぱら焦点が当てられていたのが後者の評価プロセスであり、単に意思決定の研究といった場合に、それが評価プロセスの研究と同一視される場合の多かった点である。以下ではひとまず、そうした研究について振り返っておくことにしよう。

意思決定理論では、その成り立ちから、規範的あ

るいは記述的という2つの立場（処方的を加えて3つの立場とする場合もある）にもとづいて議論が進められてきている（Bell et al. 1988；小橋 1988）。たとえばトラディショナルな期待効用理論では、複数ある選択肢の中で、もっとも大きな期待効用の得られるものを選ぶことが推奨される。それが規範的理論であるからだ。そして確かに、期待効用理論の示す答えは、一つの理想的な模範解答だとみなされてきたのである。

このことは、多属性態度モデルという、特に1970年代に流行した消費者の態度形成についての一連のモデル群にも反映されている。この多属性態度モデルにはいろいろなバリエーションがあり、それらを厳密に要約することは難しいが、あえてごく単純化してしまえば、製品の持つさまざまな属性に注目し、それら属性から得られる部分効用の加重和が、製品に対する態度ひいては選好にまで結びつくものとしてとらえられていたのである（阿部 1978；Wilkie 1990）。こうした考えの背後には、期待効用理論とほぼ同様の構造を持つ、多属性効用理論の存在があった。

だがしかし、こうした模範解答が常に妥当性を持つわけではない。経済学的な意味での合理性が規範的モデルのとりあえずの出発点であるならば、実際の人間が持つ限定合理性（Simon 1955）が、そこに大きく立ちはだかるからである。消費者が行なう各種の意思決定も、もちろんその例外ではない。否むしろ、それこそ極端に食い違った様相を持つ決定を、消費者は毎日行なっているのである（Kassarjian 1978）。このことが、冒頭にあげた Olshavsky らの疑問の出発点だったのである。

そうした中で注目を集めたのが、あまたある意思決定のスタイル（一般には、ルールやヒューリスティックと呼ばれている）を特定し、定式化あるいは類型化していこうという作業である。感情参照型、加算型、連結型、辞書編纂型などなど。それこそ多彩な決定スタイルのモデルが、現実への説明力を競い合うという事態にまで進展したのである。（比較的定式化の進んだスタイルの詳細については、たと

えば Payne et al. 1993や竹村 1996を、また、より簡便なスタイルについては Hoyer 1984などを参照されたい。）

★コンティンジェンシーアプローチ

こうして意思決定のスタイルが多様であることがわかってくるにつれ、次のような、新しい議論が繰り広げられるようになってきた。すなわち、決定のスタイルがたくさんあることはわかった。また、その多くが必ずしも「最適」ではない（期待効用理論などが求める結果を導き出さない）こともわかった。では、それらのスタイルはいったいどうやって使い分けられているのだろうか、というのである。

「どのように決定するかを決定する」（Payne et al. 1993）。つまり、さまざまなスタイルが使用される条件と、実際の意思決定に先立ってスタイルが選出されるそのメカニズムとを、探り出そうというのだ。いわゆるコンティンジェンシーアプローチにもとづいた研究である。

その萌芽の一つが、Beach and Mitchell (1978)のモデルであった。そこでは、直面する意思決定課題の特質と、意思決定を行なう個人の特質の、大きく分けて2種類の変数に、意思決定スタイルの選定の根拠が求められていた。基本的な考え方としては、前もっていくつかのスタイルがレパートリーとして準備されており、状況や個人の特質に対応して、もっとも適切なスタイルが選出されるとしたのである。もちろん、このようなモデルの構成に若干の無理の含まれていることは否めないが、これは、Payne et al. (1993)の適応的モデルに至るまでの道筋を示した大きな一歩だったのである。

それとは別に、Beachらのモデルでも取り上げられていた能力と動機づけという2つの個人差変数は、その後の研究において欠かすことのできない役割を果たし続けてきた。つまり、意思決定のスタイルをこれら2つの組み合わせで説明しようという試みが、多く行なわれているのである。たとえば、ある特定の製品カテゴリーについて、よく知っている人とそうでない人とでは、その製品を選ぶ場合のス

タイルは大きく異なってくるに違いない。また同様に、その製品がその人にとって重要であるかどうか、決定のスタイルに影響を及ぼすことが予想される。これらのことから、意思決定にあたっての能力と動機づけの多寡をうまく分類することによって、それぞれの場合の典型的な決定スタイルがわかるのではないかと考えられたのである（たとえば、三浦 1993；Petty and Cacioppo 1986）。

ところで、Beachらのモデルでは、個人差といういわば消費者の内的な要因のほかにも、意思決定課題と呼ばれる外的な状況の影響が検討されていた。一般に、状況という言葉には実に多くの意味合いが含まれており（Belk 1975）、ともすれば議論の混乱を招く原因にもなりかねない。これらを上手に整理して、Payneは外的な状況を課題と文脈の2つに分けて考えようとしている（Payne 1982；Payne et al. 1992）。Payneのいう課題とは、その決定が基本的にどのようなものであるのかという点である。たとえば壊れてしまった電化製品を急いで買い換えるとか、誰かに喜んでもらおうとプレゼントを選ぶといった状況が、ここに含まれてくる。それに対し文脈は、決定の対象となる製品の競合関係などのような、もう少し微細な状況のことを指し示す言葉である。そして実はこの文脈要因に、それまでの意思決定研究の枠組みからは少々逸脱したものが含まれていたのである。

★知覚バイアス？

意思決定の文脈が微妙に違うことで決定の結果が大きく変わってしまうことがある、という文脈効果の主張は、その後、さまざまな議論を呼び起こすことになった。それは本当にあるのか、もしあるとしても、それは錯覚によるもの、つまり知覚バイアスではないかというわけである。

その中で、もっとも活発な議論の対象となったものに魅力効果と呼ばれるものがある（Huber et al. 1982）。ある市場にAとBという製品があり、それぞれがシェアを競い合っているという場面を考えてみる。その中にCという製品が加わるとどう

なるか。ごく素朴に考えてみれば、そのCがいくぶんかのシェアを獲得するとして、既にあるAまたはBのシェアは、そのCの獲得したシェアに応じて減少するということになるだろう。しかし、Cの加わる位置によっては、AまたはBのシェアは減少するどころか、逆にシェアを上げるものが出てきてしまうのである。Cが加わることによって、そのシェアをあげた製品の魅力度が上がるというのである。

もちろんこれは単純化した実験状況での結果であり、これとまったく同じことを現実に見ることは不可能であろう。けれども、製品間の競合関係の変化によって、ある製品が魅力的になったりそうでなくなったりということは、実際、割合と多く起こっているように思われてならない。

この文脈効果は、単なる知覚バイアスなのだろうか。伝統的な見地からすれば、確かにこれはバイアスと呼ぶべきものなのであろう。しかし既に述べたとおり、意思決定の研究は、多くが評価プロセスだけを扱ってきたのだ。つまり、既に情報は得られていて、それをいかに処理していくのかという点にのみ力点を置いていたのである。その製品が何であるかという製品の基本的な意味づけについての検討は、ほとんど行なわれてこなかったのである。

これはもしかしたら、いいすぎなのかもしれない。確かに知覚マップやコンジョイント分析などの手法は、これまでいくらかの洞察を提供してきたのである。しかしそれらは、あくまでも静止したスナップショットでしかなく、それが企業あるいは研究者の独善に終わる危険性に常に開かれていることは重要である。たとえば、何かある製品カテゴリーがあり、そこでどの製品が選ばれるのかということを考えてみたでしょう。しかし、実際の消費者の製品選択が、当初予定した製品カテゴリーの中でのみ行なわれるという保証はどこにもない。新しいテレビを買おうという場合でも、ある特定のブランドのテレビの競合相手とは何もほかのテレビだけに限られるわけではなく、たとえば冷蔵庫やハワイ旅行と競合してしまうかもしれないのである（Johnson

1984)。

このような製品カテゴリーをこえての選択が意味するものは大きい。ある製品が市場でどのような立場にあるのかという基本的な情報でさえ、何がその購買の選択肢であるのかという点によって違ったものになってしまうからである。

★考慮集合：意思決定のスコープ

繰り返しになるが、意思決定研究の多くは、決定のプロセスの後半段階である評価プロセスを主として扱ってきた。つまり「どれがいいのか」という問題をもっぱら取り上げてきたのである。しかしそれ以前に、そもそも「何があるのか」という点を忘れてしまえば、現実の購買行動を理解することは難しい。

たとえば缶ビールを買うからといって、市場にあるすべてのブランドが選択の対象となることはほとんどない。むしろ、その中のごく一部の製品だけが選択肢となり、その範囲内で決定が行なわれるのである。すなわち、Howard and Sheth (1969) の提示した考慮集合という概念が、意思決定のプロセスの途中経過として間に挟まってくるのである。そしてこの考慮集合が選択肢を特定し、意思決定のスコープを規定していくのである。(考慮集合と類似した概念には想起集合と選択集合があり、これらの用語には、概念上の混乱も多い。それらをまとめたものとしては Shocker et al. 1991が参考になる)

しかしこれまで、考慮集合の意思決定研究における位置づけは、かなり中途半端なものだったといえるだろう。どのようにして考慮集合ができあがるのかという点が軽視され、既にできあがった考慮集合の機能を追った研究が中心であったためである。

その中で Nedungadi (1990) の行なった実験は新鮮であった。彼は、考慮集合の形成されるプロセスと知覚プロセスとをほぼ同様のものであると考え、その果たす役割の大きさを改めて示したのである。考慮集合は、純粋に製品間の優劣だけで定まるものではない。たとえばスーパーやコンビニエンスストアの棚を考えてみれば、それはわかる。並んで

いない製品は選びようがないのだ。さらには、分相応という言葉を考えてみてもよい。乗用車を選ぶときに、意識的にせよそうでないにせよ車格を気にする傾向のあることは一つの例である。それ以外にも、記憶の思い出しやすさといったことも鍵となる。このようなさまざまな制約が、考慮集合の形成に影響を与え、意思決定のスコープとして、その後の評価プロセスの対象を限定していくのである。

★まとめ

これまで、購買意思決定の研究は、その意思決定がどのようなスタイルで行なわれるのかという問題を中心に進められてきていた。しかし、消費者は市場（ないしは社会）の中にいるのだという現実を見据えたときに、改めて問題となってくるのは、その市場が消費者にどのように見えているのかという点だったのである。

何が決定の選択肢になるのか。この問いかけに答えを見いだすことは容易ではないだろう。けれども、実際に選択肢が極端に限定されてしまったような事例は、ブランドロイヤリティなどの行動をとおとして、多く見つけることができる。そうした事態はどのようにして起こってきたのか。こういった観点から、消費者の行なう選択行為をとらえなおしてみることが今後ますます重要となってくるだろう。

さらには、以上のようなことを出発点として、製品の差別化や市場の細分化を検討しなおしてみることもまた必要なことではないだろうか。

参考文献

- 阿部周造 (1978), 『消費者行動：計量モデル』千倉書房。
 青木幸弘 (1992), 「消費者情報処理の理論」大澤豊 (編) 『マーケティングと消費者行動：マーケティング・サイエンスの新展開』有斐閣。
 Belk, Russell W. (1975), "Situational Variables and Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 2 (December), 157-164.
 Bell, David E., Howard Raiffa, and Amos Tversky (eds.) (1988), *Decision Making: Descriptive, Nor-*

- mative, and Prescriptive Interactions*, Cambridge University Press.
- Howard, John A. and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.
- Hoyer, Wayne D. (1984), "An Examination of Consumer Decision Making for a Common Repeat Purchase Product," *Journal of Consumer Research*, 11 (December), 822-829.
- Huber, Joel, John W. Payne, and Christopher Puto (1982), "Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis," *Journal of Consumer Research*, 9 (June), 90-98.
- Johnson, Michael D. (1984), "Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives," *Journal of Consumer Research*, 11 (December), 741-753.
- Kassarjian, Harold H. (1978), "Presidential Address, 1977: Anthropomorphism and Parsimony," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 5, ed. H. Keith Hunt, Association for Consumer Research, xii-xiv.
- 小橋康章 (1988), 『意思決定を支援する』東京大学出版会。
- 三浦俊彦 (1993), 「消費者情報処理とマーケティング戦略」『消費者行動研究』1 (1), 101-120.
- 中西正雄 (編) (1984), 『消費者行動研究のニューフロンティア: 多属性分析を中心に』誠文堂新光社。
- Nedungadi, Prakash (1990), "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations," *Journal of Consumer Research*, 17 (December), 263-276.
- Olshavsky, Richard W. and Donald H. Granbois (1979), "Consumer Decision Making: Fact or Fiction?" *Journal of Consumer Research*, 6 (September), 93-100.
- Payne, John W. (1982), "Contingent Decision Behavior," *Psychological Bulletin*, 92 (2), 382-402.
- Payne, John W., James R. Bettman, and Eric J. Johnson (1992), "Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective," *Annual Review of Psychology*, 43, 87-131.
- Payne, John W., James R. Bettman, and Eric J. Johnson (1993), *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press.
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1993), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 3rd ed., Irwin.
- Petty, Richard E. and John T. Cacioppo (1986), "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion," *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205.
- Shocker, Allan D., Moshe Ben-Akiva, Bruno Boccara, and Prakash Nedungadi (1991), "Consideration Set Influences on Consumer Decision-Making and Choice: Issues, Models, and Suggestions," *Marketing Letters*, 2 (3), 181-197.
- Simon, Herbert A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice," *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.
- 竹村和久 (1996), 「意思決定とその課題」市川伸一 (編) 『思考』東京大学出版会。
- Wilkie, William L. (1990), *Consumer Behavior*, 2nd ed., John Wiley & Sons.

佐々木 壮太郎 (ささき そうたろう)

横浜国立大学大学院経営学研究科修士課程終了 (1993), 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程中退 (1995)。
和歌山大学経済学部助手 (1995) を経て、現在、和歌山大学経済学部講師。

新価値創造の広告コミュニケーション

(社)日本広告主協会編

小林保彦+疋田 聰+和田充夫+亀井昭宏著

ダイヤモンド社 1997年



近年、広告ビジネスにおける競争構造が大きく変化しつつある。これまでの広告会社同士の競争という段階から、新たな参入者の登場による、新たな競争構造の成立がその背景にあり、既存の広告産業の将来について悲観的な見方も語られている。特に欧米では、グローバルな情報化、「知識社会化」などによって、広告機会そのものは増加しているにもかかわらず、その増加分を既存の広告ビジネス以外の新規参入者たちが奪っていくという傾向が顕著に出てきている。新たな参入者としては、大きく次の3者がある。

(1)知識産業：特に経営コンサルタント企業が顧客企業の課題の高度化とともに、顧客企業内部の戦略部門に入り込み、知的付加価値の高い提案を行うことで、コミュニケーション戦略の実施元請のようなポジションをとってきている。

(2)インタラクティブ産業：インターネットなどのオンライン市場が拡大するにつれてグローバルなメガメディア市場を狙ったソフト企業が広告ビジネスに進出しつつある。

(3)メディア専門企業：メディアのスペース取引という広告ビジネスの中核部分だけを低率のコミッションで扱うメディア専門企業が広告会社の知的空洞化の間隙をぬってビジネスを拡大し、「価格破壊」によるシェア拡大を実現してきている。

こうした競争構造の変化は、日本の広告ビジネスにおいても構造的に同様である。いわば広告の「素人」が広告ビジネスに参入し、それなりに実績を挙げつつあるという訳だが、そこで

は当然、既存の広告ビジネスが培ってきた「強み」や「スキル」とは一体何だったのかという広告ビジネスの本質にかかわる問題が浮上してくることになる。

既存の広告ビジネスの実務家たちは自分たちの蓄積してきた「知的スキル」はたしかに存在すると確信し、「素人」には負けないという自負を持ってはいるものの、悲しいことに、そうした「スキル」の実体を他者に分かるように概念化し、納得できるような言葉に直して説明すること（形式化）は不得手である。こうした状況の中で、前述のような悲観論も出てくるのだが、本書は、「著者はしがき」に「広告関係者ならびに広告に関心を持つ人々の意識変革および勇気づけを目指して…」とあるように、実務家たちが概念化しえないような広告的スキルとその可能性を実務家に代わって最先端のアカデミズムの理論家が概念化することで、広告業界に強力なエールを送ったものである。そうした立場から、本書は広告について、既成のマーケティング理論が設定してきた枠組みを越え、幅広い視点から論じ、その可能性の拡がりを差し示したものになっている。

まず、第1章「現代の広告人を考える」では、広告はマーケティングという方法論が近代社会の中で確立される以前から存在していたと指摘し、「『広告』はマーケティングという市場の論理、市場の科学では囲い込めない広さを持っている」と述べる。そのような広告が「売りの方論」としての側面だけで論じられるようになった契機を19世紀の「科学主義」に求め、「科

学主義」における分析的知が、人間の消費行動や表現行為としての広告に枠をはめてしまい、結果として広告が本来有している「売り手と買い手の関係を作る力」を弱めることになってしまったと論じている。

広告に対する「近代マーケティング」の呪縛を論じたのが第1章であるとすれば、第2章は広告に対する社会的、社会倫理的な呪縛からの解放を主張する。ここではまず、広告のない社会がいかに停滞したものであるかを指摘し、広告は「社会に内在化された活性剤(ビルトイン・バイタイザー)」としての機能をもつとする。一方、社会全体を活性化することで結果として経済活動を活性化する広告固有の働きは、様々な形で制約されている。そうした制約からの解放、広告への自由な態度が社会における真の豊かさをもたらすとして、「広告を楽しむ」ことが主張される。

第3章では、現代マーケティングの課題が消費者と企業の強い関係性構築とそれにもとづく価値共創であることが指摘され、従来のマネジリアルマーケティング体系の拡張として広告コミュニケーションを中核とした「関係性マーケティング」の展望が示されている。また、コミュニケーションがマーケティングの下位システムではなく、マーケティングの上位概念として価値形成に主要な役割を果たす新たなマーケティング・パラダイムが「演劇」のメタファを用いた「上演論的パースペクティブ」の中で解説される。特に、現在の大きな企業課題である「ブランド構築」においては、製品力を越えた価値を形成していく最も有力なツールとして広告コミュニケーションの重要性が強調されている。

最後に、第4章では「広告マネジメント」の観点から、「AE制」を始めとしてアメリカから移入された広告管理の理論と、それが日本的なビジネス土壌の中で変質して定着してきた実践との間の乖離を踏まえた上で、単に乖離を指

摘するのではなく、そこから出発して日本的な現実に適合した広告管理の高度化が図られるべきであると主張されている。そのために「日本的」な広告管理の実態と企業経営における広告の役割の近未来的変化が検討され、変化のモデルを「安易に外部に求めるのではなく、内部からの自発的なエネルギーによった自己矯正的で開拓的な展開が必要」と結んでいる。昨今のメガエージェンシーの主張する「グローバル・スタンダード」に対する日本の広告ビジネスのスタンスを考える意味でも大変貴重な指摘が行われている。

このように、どの章も従来の広告理論にとらわれず、現場的な知をすくいあげながら新たな広告コミュニケーションの理論を再構築しているという問題意識に貫かれている。それは、ある意味では「広告学」のポストモダンの試み、近代のイデオロギーからの解放を狙ったものともいえよう。広告やマーケティングが対象とする世界はまさに「複雑系」の世界であり、単純化された機械論的モデルだけで説明できない世界である。数学ならば「正解」は一つしかないかもしれないが、人間がかかわる現象は数学よりも「国語」あるいは「文学」の対象とする世界に近い。そうした世界では当たり前だが、「唯一の正解」よりも「多様な真実」が尊重される。近代マーケティング「学」は「客観性」「普遍性」を追求するあまり、そうした「多様な真実」を「主観的なもの」として排除してきたことは否めない。多様性についての感受性は実務家の「暗黙知」の中に閉じ込められたままになってきたのである。その意味で本書は広告を近代イデオロギーから人間の側に取り戻そうとする試みのひとつと位置付けることもできよう。さらに、こうした内容の本が、「広告主協会」のリーダーシップのもとに出版されたという意義は大きいということを付け加えておきたい。

評者・岡本 慶一（本誌編集委員）

マーケティング ジャーナル レビューボードメンバー

鳴口 充輝	慶應義塾大学	古川 一郎	一橋大学
相原 修	成蹊大学	小西 滋人	金沢経済大学
麻田 孝治	杏林大学	小林 保彦	青山学院大学
井下 理	慶應義塾大学	高嶋 克義	神戸大学
大槻 博	多摩大学	中西 正雄	関西学院大学
懸田 豊	千葉商科大学	仁科 貞文	青山学院大学
岡本輝代志	岡山商科大学	原田 一郎	東海大学
住谷 宏	東洋大学	原田 英生	流通経済大学
三村優美子	青山学院大学	疋田 聰	東洋大学
岸 志津江	名古屋市立大学	真鍋 一史	関西学院大学
黄 磷	神戸大学	向山 雅夫	流通科学大学
小島 健司	神戸大学		
堀田 一善	慶應義塾大学		(順不同・敬称略)



編集後記

●マーケティング現場を根気よく訊ねる研究手法が広がっている。今回の号でも、現実についての理解を深めるタイプの研究は少なくない。

振り返れば、マーケティング研究で画期的だったのは、マーケティング現場（消費者やマーケティング担当者）に対して質問表調査を行い、多変量解析手法を駆使して現場の構造を明らかにし、そして現場の指針を提供しようとしたことである。その流れは、わが国では、20年ほど前から始まり今に続いている。

●しかし最近になって、表面を撫でるようなワンショットのサーベイ調査は包括的ではあっても、現実把握に行き届かないところが多いという反省が起こった。サーベイ調査からインタビュー調査へ、そしてインタビュー調査から参与観察（あるいは歴史研究）へと、研究者の関心は「現実を濃密に理解する」ことに移ってきている。従来が多変量解析を用いた研究の焦点は「現実を説明し予測する」ところにあったわけ

だが、新しい動きは、それに加えてもう一つ、「現実についての理解を深める」あるいは「超越した立場に立つことなく、当事者の視点から議論を組み立てていく」ことを重視するものである。それによって、マーケティング研究者が使える研究方法のレパートリーは大きく広がった。

●理解を深める研究に問題があるとすれば、「それで、何をすべきなのか」の現場のための実践的インプリケーションは簡単には出てこないところにあるが、もちろん、実践的効用がないわけではない。その一つとして、現実についての自明性の感覚をあばくという効用が期待される。読者に、「今ある現実とは、違った現実のありようがあったかもしれない」という感覚を与えることができれば、現実理解の方法を駆使することの甲斐があったのではないかと、私は思っている。

◎本誌編集委員——石井淳蔵

季刊 マーケティングジャーナル

●
第65号（第17巻1号）

1997年6月27日——発行◎

●発行者——海老名正彦

●発行所——社団法人 日本マーケティング協会

〒106/東京都港区六本木4-8-5/和幸ビル・3F

電話——(03)3403-5101

印刷所——株耕文社

★禁無断転載