

第10講 流通チャネルの戦略

キーワード

伝統的流通チャネル, 開放的チャネル政策, 排他的チャネル政策,
選択的チャネル政策, 垂直的マーケティング・システム (VMS),
企業型VMS, 管理型VMS, 契約型VMS,
パートナーシップ・マーケティング

流通チャネルとは、メーカーから最終ユーザーへ製品が渡るまでの場所（メーカーの立場で言えば販売経路）のことであり、その戦略（あるいは政策）は「流通チャネルの選択」と「流通チャネルの管理」に大別できる。いったん流通チャネルを選択し構築したならば、そう簡単には大きな変更はしにくい。そのことは、商品価格の変更や、宣伝方法の変更に比べれば、容易なことではないことは十分に想像できるだろう。

その意味で、流通チャネル政策は、マーケティングの4Pの他の政策に比べ、長期的かつ高度に戦略的な意思決定と捉えることができ（和田・恩蔵・三浦, p.237）、流通チャネル政策を自己に有利に展開することは売上高および利益の拡大に直結する。家電業界におけるパナソニック（旧：松下電器産業）のかつての優位は他の電機メーカーに先駆けて自己の流通チャネルをいち早く質的・量的に完備させたためといわれている（久保村ら, pp.230–231）。

なお、マッカーシーによる「マーケティングの4P」における場所（Place）には、本講の中心テーマとなる「流通チャネル」の他に、カバレッジ、立地、在庫、輸送といった内容も含まれていることには、注意をしておいた方が良いでしょう（ファイフィールド, p.259）。

1 流通チャネルの選択

1.1 伝統的な流通チャネル類型と垂直的マーケティング・システム（VMS）

伝統的な流通チャネル類型を考える際、「チャネル選択に関わる政策として、コーブランド（M.T.Copeland）が理論的基礎を築き、その後の研究者によって類型化された、開放的、選択的、排他的という3つのチャネル政策がある」（和田・恩蔵・三浦，pp.237-238）。

①開放的チャネル政策は、食品や日用雑貨品など最寄品の流通に多く見られるもので、消費者の購買頻度の高さに適合するようにできるだけ多くの小売店に配荷するものであり、そのためにかつては、多くの卸売業者を用いた典型的なチャネル政策であった。ただ、現在われわれは、大手のコンビニエンスストアやスーパーで買物をすることが多いので、それらの商業者は、多くの中小卸売業者を整理・集約し、多くの商品を一手に取り扱うことのできる数社（あるいは場合によっては1社）の大手の卸売業者（これらの卸売業者は「窓口問屋」と呼ばれることがある）のみと取引を行う傾向が強くなっている。いずれにしても、これは大手の小売業者がかつてに比べて、力をつけてきた証（これをバイイングパワーと呼ぶ）であり、メーカーにとっては、流通チャネル・コントロール力が最も弱い政策である。

②排他的チャネル政策は、自動車などの専門品やいくつかのファッション・ブランドなどに見られ、ブランド・イメージの維持や消費者への高度なサービス提供の必要性から小売店を限定するものであり、メーカーのコントロール力が最も強い政策である。

③選択的チャネル政策は、上記両者の中間にある形態である。メーカーの製品を進んで取り扱う業者を1人以上選択的に使用する。メーカーは、より優れたコントロールと、より安価なコストで広い市場カバレッジを達成することができると考えられ（和田・恩蔵・三浦，p.238），いわゆる「流通チャネルの系列

化」とは通常、この政策を指す。

なお、上記以外に、第4のチャネル政策として、直接的流通チャネル政策をあげることができる。メーカーから流通業者を使わずに、われわれ消費者に商品を提供する方法であって、伝統的な通信販売等も含まれるが、最近ではインターネットに代表されるICT技術を活用して消費者の個別反応をデータベース化して直接的に働きかける、いわゆるダイレクト・マーケティングを活用する事例が増えている（井原，pp.222-223）。

現実の流通チャネルを、最寄品、買回品、専門品を基に、対等に（？），上記3つに分類して（便宜上，ここでは第4の流通チャネル政策は除外する）流通チャネルを考察する観点は，理解しやすいが，今となっては，あまりに古典的すぎる感じは否めない。

そこで，このような「伝統的流通チャネル論」よりは，排他的流通や選択的流通に代表される，メーカーによる流通支配を前面に出して，流通チャネルを捉えた方が，より現実を直視しているのではないかとの考えで，その後（1950年代以降），展開されたのが，メーカーによる「垂直的マーケティング・システム（VMS）論」である。

VMSは，長期的な取引関係をめざして，本稿ではメーカーを中心に組織化される形態を中心として議論を展開するが，VMSの主人公は何もメーカーだけとは限らない。最も効果的・効率的にVMSを構築・運営できる者が，VMSの主役になれば良いのであり，当然，大手小売業者や大手卸売業者がVMSの主役（このVMSの主役を，チャネル・リーダーあるいはチャネル・キャプテンと呼ぶ）となることもある。

メーカーがチャネル・リーダーの場合，伝統的流通チャネル論の開放的流通に代表される個々のメーカー同士の競合ではなくて，製品の工場出荷後，メーカーが，自己の製品のコントロール，つまり，流通支配をもくろむものであって，これを通常，メーカーが構築したVMS間競争，つまり，「流通システム間競争」と呼んでいる。

ここにおいて追求されるべきは，VMS全体における利益である。わが国で

は戦後の高度経済成長期から20世紀末にいたるまでの40年間にわたって、特に大手のメーカーにとっては、このシステムの構築と運営が最重要な戦略課題であった（和田・恩蔵・三浦，p.238）。以下，そのVMSについて少し整理・解説をしておこう。

1.2 開放的流通チャネルと垂直的マーケティング・システム（VMS）

図10-1 伝統的流通チャネルと垂直的マーケティング・システム

①伝統的流通チャネル	生産者→卸売業者→小売業者→消費者
②垂直的マーケティング・システム	[生産者+卸売業者+小売業者]→消費者

上図は，かつての最寄品流通によくみられた①開放的流通チャネルと，②垂直的マーケティング・システム（VMS）を対比させている。①の流通チャネルのメンバーは，各々独立分離した事業的存在であって，流通チャネル全体の最大利益を犠牲にしても自己の最大利益を追求するだろう。換言すれば，メンバーは誰ひとりとして他のメンバーを完全にあるいは十分には掌握・統制することはできない。

他方②は，1つにまとまった流通システムとして活動するメンバーから成り立つ。メンバーは他のメンバーを承認し，チャネル・リーダーが，あるメンバーに一手販売権を与えるといった，コントロールあるいはメンバー間協力を求めることによって流通「システム」全体としてより大きな力を発揮することができるだろう。

流通システムの支配者（くどいが，必ずしもメーカーとは限らない）が，流通チャネル内のメンバーの行動をコントロールし，①で生じる流通チャネル内のメンバー間の利害衝突を排除することができれば，そのシステムの大きさ（規模の経済），契約のもつ拘束力，二重サービスの排除，といった効率性追求の観点から流通コストを著しく低下させることができるだろう（コトラー，1986，p. 331）。

第10講 流通チャネルの戦略 133

一般的には、VMSは大きく3つのタイプに分類できるとされる。①企業型VMS、②管理型VMS、③契約型VMS、である（コトラー，2001，pp.622-623）。

①は、典型的には1つの資本のもと、生産から流通までの一連の段階が結合されているVMSをいう。いわゆる垂直統合と呼ばれる形態であり、チャネルを高い水準でコントロールしたい企業に好まれる。

②は、チャネル・リーダーの規模や力によって生産から流通までの一連の段階が調整されるVMSである。有力なブランドを製造するメーカーは、流通業者から強い協力と支援を得ることができるだろう。既述したように、わが国のいわゆるメーカーによる「流通チャネルの系列化」がこれに該当する。

③は、生産から流通までの各段階が別々の独立企業によって構成されているが、単独の企業では達成できない経済効果や販売成果を実現するために、契約ベースで統合されるVMSである。これには具体的に、卸売主宰ボランタリー・チェーン（VC）、小売主宰ボランタリー・チェーン、およびフランチャイズ・チェーン（FC）の3つのタイプがある。

このようにみえてくると、あくまで筆者の私見であるが、ユニクロに代表される近年隆盛のSPA（アパレルの製造小売業）は、必ずしも1つの資本のもとで、すべての事業を統合しているわけではないので、メーカーではなく、小売業というチャネル・リーダーによる（生産から販売までを一貫させた）「新しい形」の契約型VMSと解釈できるかもしれない。

このような企業は、小売段階から遡って、製品企画、生産、物流を一貫して担っており、自社にとって重要な機能は内部化し、そうではない機能はアウトソーシング（外部委託）を行っている。つまり「契約ベース」で、中国等で商品の製造委託を行い、それを輸入、自社店舗で販売を行うという方式をとっている（原田・向山・渡辺，pp.144-145）。

1.3 流通チャネル選択の意思決定課題

どの程度にまで、流通チャネルを支配すべきかという、消費財メーカーにとっ

での流通チャネル選択における意思決定課題は、①卸段階で自前の販社をもつべきか、②既存の卸売業者を用いるべきかという判断を迫られることがある。これは、メーカーの流通チャネルへの「関与水準」という戦略課題である。

たとえばトイレタリー業界で、花王は自前の販社をもつが、ライオンは既存の卸売業者を活用している。換言すれば、花王は企業型VMSを志向するが、ライオンは伝統的な開放型流通チャネルを活用している。

この意思決定問題に関して、われわれは ウイリアムソン (O.E.Williamson) に代表される「取引コスト」の研究を思い浮かべる。ここで言う取引コストとは、製品・サービスの取引を行う際に、取引参加者が負担しなければならない費用のことである。ここでは「取引コスト」と「内部化費用」(流通機能を自社内でまかなうための費用)を秤にかける。そして、取引コストの方が大きければ、花王のように自前の「販社」(自社の製品を専門に取り扱う、通常、自社資本系列の卸売業者)をつくるが、取引コストの方が小さければ、ライオンのように既存の卸売業者を活用することになる。

「販社」をつくるか、既存の「卸」を活用すべきかという意思決定課題は、競合他社がVMSを構築していれば、そのVMSとの競争分析も必要となり、極めて複雑、かつ難解な流通チャネル問題を解かねばならないことになる。

伝統的な個々バラバラの開放的流通チャネルは、1960年代から40年間は、VMSを重視するという形に変貌を遂げた。

ところが、21世紀の現代は、ネットワーク型組織にみられるような、より緩い結びつきの企業間関係が重視されつつある。換言すれば、その時その時の状況によって、自社にとってより有益と思われる取引先企業を模索・探索し、その企業との提携を追求する傾向が強まっている(これが、上記SPAに代表される、筆者の言わんとする「新しい」形の契約型VMSである)。

ただ、この提携も決して半永久的、硬直的なものではなくて、自社にとってさらに有益な相手を求めて、流通チャネルを構築していく過程の一部にすぎないだろう。

ここでは、経営にかかわる様々な機能を、企業組織内に取り込むのか、市場

第10講 流通チャネルの戦略 135

から調達するのか、という「組織と市場」の問題に関して、この取引コスト・アプローチが、有効なフレームワークを提供する（和田・恩蔵・三浦，pp.239-241）とだけ指摘しておく。

また、チャネル・リーダー、特にメーカーが、1つの流通チャネル・システムだけでなく、複数のチャネル・システムを構築することも考えられる。これは、「マルチチャネル・マーケティング・システム」（あるいはハイブリッド・マーケティング・チャネル）と呼ばれている。同一あるいは異なる市場に到達するために、複数のマーケティング・チャネルを用いる場合である。たとえば、わが国の家電メーカー（日立、東芝など）は系列店チャネルと量販店チャネルの両方を活用しているし、米国GE社は独立流通ディーラー（百貨店、ディスカウント・ストア、カタログ販売店など）チャネルの他に大手建設業者への販売も行っている（コトラー，1984，pp.334-335）。

このように、流通チャネルを増やすと、①市場カバレッジが広がり、②顧客の要望に合ったカスタマイズされた販売ができるといったメリットが生まれるが、当然、デメリットとして、2つ以上のチャネル（たとえば、系列店とGMS）が同じ顧客を奪い合うコンフリクト（カニバリゼーション＝共食い）が生じ、チャネル・コントロールが非常に難しくなる可能性も指摘される（コトラー，2001，p.625）。

2 流通チャネルの管理

どのような形の流通チャネルを構築するのかという、流通チャネル設計の意思決定がなされたら、次の仕事は、構築した流通チャネルを、いかに巧みに取り扱う（管理する）かという課題に移る。この流通チャネル管理の基本は、適切な個々の流通業者を選出し、彼らに、流通チャネル・メンバーとしての興味を起こさせ、その成果を十分に評価することが主眼となる（コトラー，p.339）（以下では、一応、メーカーをチャネル管理のリーダーとして言及する）。

2.1 流通チャネル・メンバーの選定

流通チャネル管理の前に、流通チャネル・メンバーの選定に関して、少し触れておこう。

メーカーが適切な流通業者を引き付けることのできる能力は様々であって、日本における自動車メーカーのように、排他的流通（ただし、米国の自動車流通は選択的流通チャネルが主流である）を実行することができる場合は協力が得やすいだろう。

米国における自動車流通の世界では、通常、このような排他的流通を行うことはできないが、米国トヨタは「レクサス」というブランドで新しい自動車ディーラーを多数引きつけることができている（コトラー，2001，p.614）。したがって、米国トヨタの場合、既述した、選択的流通と排他的流通の中間的形態といえるかもしれない。

他方、適切な流通業者を確保するのに苦労する場合もある。かつて米国ポラロイド社はカメラ事業を開始したとき、その新しいカメラを取り扱ってくれるカメラ店を獲得できず、やむなく量販店流通チャネルを用いた。また、米国の小さな食料品メーカーは、小スーパーといえども、食料品店に自己の製品を取り扱わせることが困難なことをしばしば経験する（コトラー，1986，p.339）ようであるし、こういった類の事例は、日本でもよくみられることである。

このように、流通業者選び、そのものもかなり難しいわけだが、メーカーは、ここにおいて、少なくとも最低限、自社にとって、有利かつ優秀な流通業者の特性および選択の「基準」を明確にしておく必要がある。選択の基準としては、流通業者の事業経験年数であったり、取扱い商品の中身であったり、その流通業者の成長性および収益実績、支払い能力、協調性、評判等々が考慮されるだろう（コトラー，2001，p.614）。

2.2 流通チャネル・メンバーの動機づけ

次に、メーカーは、「消費者目線」をも考慮して、流通チャネル・メンバーを動機づける必要がある。流通チャネル・メンバーのニーズを明確にし、チャ

第10講 流通チャネルの戦略 137

ネル・オフアリング（流通チャネル活動を通じて顧客に提供できるもの）を調整して、顧客により高い価値をもたらすようなチャネル・ポジショニング（流通チャネル内での位置づけ）を構築する。

メーカーのやるべきことは、各流通チャネル・メンバーが最終ユーザー（通常、われわれ消費者）を満足させるために、当該メーカーと共同して努力していく「パートナー」であるという認識をもたせる必要が強調されよう（コトラー，2001，p.615）。いわゆる パートナースhip・マーケティングともいうべきものだろうか。

初期段階では、パートナースhip・マーケティングという段階に到達しないまでも、メーカーは流通業者には絶えず刺激を与えて、与えられた仕事に最善を尽くすように仕向けることになるだろう。

この場合、多くは「飴とむち」といった原始的な取り組みがなされることが多いようである。この取り組みを、低次のものから高次のものに向かって、並べてみると、メーカーは、次のような各タイプのパワーを行使して、流通業者から、より一層の協力を引き出そうとする（コトラー，2001，pp.616-617）ことが分かる。

- ①強制パワー：メンバーが協力的でないとき、資源を回収したり、契約を解消すると言って相手を脅す。
- ②報酬パワー：特定の業務や機能を果たしたことに對して、臨時の手当を与える。概ね、報酬パワーは強制パワーより有効だが、過大評価される可能性もある。
- ③正当性パワー：契約書に明記されている行為を求めるときに行使されるパワーであり、フランチャイズ契約の一部として一定レベルの在庫をもつよう要求するような場合が典型である。
- ④専門パワー：流通チャネル・メンバーが尊重・尊敬できるような専門的な知識をメーカーがもっている場合に効果的である。この状況においては、メーカーが流通業者教育のための高度なシステムをもっており、このシステムがないと流通業者の業績が上

がらないというような状況では有効であるが、一度その知識を流通業者が身につけてしまえば、その効力は減少することになるので、メーカーは常に新しい専門知識を開発し続ける必要がある。

- ⑤準拠パワー：メーカーが流通チャネル・メンバーから、さらに尊敬され、メンバーがメーカーとのつながりを誇りに思うような場合のパワーである。トヨタ、IBMのような企業は高い準拠パワーをもっており、そのメーカーの傘下に入りたいと思う流通企業は多数存在する（ここに、企業のブランド価値の重要性が指摘される）。

結論的にいって、メーカーは、パワーの強い順から並べると、「準拠パワー＞専門パワー＞正当性パワー＞報酬パワー」の順でより容易にメンバーの協力を仰ぐことができるわけだが、一般的に、強制パワーの行使は我が国においては独占禁止法上の不正な取引方法に抵触する可能性が強く、用いるべきではない。

2.3 流通チャネル・メンバーの評価

メーカーは定期的に流通業者の実績を次のような基準に照らして評価する必要がある。①販売割当ての達成、②平均在庫水準、③消費者への配送時間、④傷物商品や紛失商品の処理、⑤メーカーのプロモーション活動や従業員教育計画への協力、⑥流通業者の対消費者サービス等、である。

上記①を例にとれば、定期的にメーカーは各流通業者の売上高実績リストを作成し、流通チャネル・メンバーに配布する。このリストによって、低実績の業者は最善を尽くすように刺激されるだろうし、トップの業者は現在の実績を維持しようとする刺激を受けるだろう。実績は前年度実績と比較されることが重要であって、このような場合、グループ全体の平均伸び率が基準として使用されることが多いようである。

メーカーは流通業者に対して積極的に対応し、常に「適正なる評価」を下す

第10講 流通チャネルの戦略 139

努力を怠らないことが重要である（コトラー，1986，pp.340-341）。成果を上げていない流通業者には指導，再教育，再動機づけ，あるいは契約解消をする必要もあろう（コトラー，2001，p.618）。

2.4 パートナースHIP・マーケティングと流通プログラミング

上記の「飴とむち」的思考の見方を変え，それを超えるものとして，パートナーシップ・マーケティングの考え方が志向されるべきであろう。

「協力関係」から始まって，「パートナーシップ」，さらには「流通プログラミング」といった形態に進むべきであろう。

初期の「協力関係」においては，高いマージンや特別割引といったプラスの動機づけを行ったり，逆にマージン削減，配達遅延，契約解消といったマイナスの制裁を与えるという「飴とむち」的思考に近い。ということは，メーカーと流通業者とは決して対等な関係とはいえず，上位にあるメーカが，まだまだ未熟な「刺激－反応」的な考えに立脚している点に問題がある。

したがって，より洗練された長期的に対等な「パートナーシップ」を築き上げる努力が必要であって，高度な流通チャネル管理のために，磨き抜かれた「流通プログラミング」が志向される。

「流通プログラミング」は「パートナーシップ・マーケティング」の一形態と捉えることができ，具体的には，メーカーが社内に流通業者リレーション・プランニング部門を設立し，この部門と流通業者とが共同でマーチャンダイジング目標，在庫レベル，販売教育要件，広告プロモーション計画等を立案するような場合である。

この方法を採用する狙いは，流通業者はメーカーとの厳しい交渉を通じて利益をあげるものであるという，従来の考え方（敵対関係）から，流通業者に対して，彼らは顧客（消費者）から見たら，「メーカーと一緒に買った売り手」であることを再認識させることが究極的な狙いである。

つまり，メーカーが構築したVMSへの「従属的」参加というよりは，VMSの主要な構成員として，積極的に協力，活動し，利益をあげてもらうという発

想によるものである（同上書，pp.617-618）。

2.5 おわりに

以上、みてきたことは、メーカーを中心としての流通チャネルの戦略（あるいは政策）である。この戦略は、自社外の流通業者を自己のコントロールにおく必要があるという点で、極めて困難な問題を伴う（石井ら，2009，pp.147-148）。

マーケティング・ミックスの他の要素，製品，価格，プロモーションといった各戦略は，モノのマーケティングであれば，顧客志向の「製品」というモノを中心に考えれば，かなりの程度，メーカー単独で，判断し，実行できる戦略ともいえる。しかし，流通チャネルの戦略は，それが取り扱おうとする対象が，流通業者という人間であり，「関係」である。この人間的要素をたぶん含んでいるところに，難しさがあるといえるのではないだろうか。

また，再三，繰り返すが，これまでのメーカーによる流通チャネルの戦略は，あくまでもメーカーの視点に立った流通チャネルの戦略であることが多く，消費者および顧客の視点からの発想が乏しい。

消費者という顧客視点に立ったメーカー・マーケティングが行われなにかぎり，より消費者寄りのコンビニエンスストアやインターネット・ショップ，あるいは製造小売業のユニクロといった，小売側からのマーケティング，小売側からの流通チャネルの戦略というべきものが，我々消費者の支持を得つつある。

このように考えた場合，メーカーは，その商品（製品）だけでなく，「流通チャネルの選択と管理」においても，生産者思考ではない，消費者思考の流通チャネルの戦略はどのようなべきかを真剣に考える必要がある。今，メーカーには，これが求められているのだということを十分に認識しなければならない。

小売業分野の台頭を鑑みると，いわゆる「流通システム間競争」は，本書第4講でみたように，流通システム自体が将来的には「オープンでモジュール型」になる傾向が強まるが故に，「流通チャネルの系列化」にみられるような，固

第10講 流通チャネルの戦略 141

定的な主従関係には決してならない。(メーカーからみれば)消費者、流通業者との優れたマーケティング・コミュニケーションを達成した者に勝利が訪れることが明示される。

参考文献

- Fifield, Paul (1992), *Marketing Strategy*, Butterworth-Heinemann. (ポール・ファイフィールド, 小山良訳 (1997)『マーケティング戦略』白桃書房)。
- Kotler, Philip (1984), *Marketing Essentials*, Prentice-Hall. (フィリップ・コトラー, 宮沢永光・十合晁・浦郷義郎 [共訳] (1986)『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会)。
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management : Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall. (フィリップ・コトラー, 恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 第10版』ピアソン・エデュケーション)。
- 石井淳蔵・廣田章光 [編著] (2009)『1からのマーケティング (第3版)』中央経済社。
- 井原久光 (2001)『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房。
- 久保村隆祐・出牛正芳・吉村寿・原田保 (2000)『マーケティング読本 (第4版)』東洋経済新報社。
- 沼上幹 (2000)『わかりやすい マーケティング戦略』有斐閣。
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗 (2010)『ベーシック 流通と商業 [新版]: 現実から学ぶ理論と仕組み』有斐閣アルマ。
- 平久保伸人 (2000)『マーケティングを哲学として経営に取り入れるということ』日本実業出版社。
- 平久保伸人 (2001)『日経BP実践MBA① MBAマーケティング』日経BP社。
- 矢作敏行 (1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 渡辺達朗 (2004)「マーケティング・チャネルのマネジメント」(小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略—現代のマーケティング戦略③』有斐閣)。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000)『マーケティング戦略 [新版]』有斐閣アルマ。