

マーケティング・チャネル戦略について

A study on marketing channel strategy

大須賀 明
Akira Osuga

目次

1. はじめに
2. マーケティング・チャネルの概念
3. チャネル戦略の概念とそのプロセス
4. メーカーによる垂直的なチャネル・システム
5. 市場カバレッジに基づく間接流通チャネルの類型
6. チャネル選択の基準とチャネル・メンバー選択の基準
7. チャネル・コンフリクトとパワーの源泉
8. まとめ

1. はじめに

マーケティング戦略の中で空間的戦略ないしは場所的戦略として位置づけられているのは、周知のように物流戦略とチャネル戦略である。

本論文は空間的戦略の半面を形成するチャネル戦略の問題点をメーカーの立場から説明しようとするものである。

2. マーケティング・チャネルの概念

マーケティング・チャネルは流通経路とか販売経路と訳されているようにメーカーの特定の製品が最終消費者に向かって流れて行くためのルートであり、メーカーがターゲットとする最終消費者のニーズを満足させるための特定の販売窓口でもある。

シカゴ大学の K. R. Davis 博士によれば「マーケティング・チャネルとは最終消費者にとって自社製品が入手できるようにメーカーによって使用される流通機関の組み合わせを言う。」⁽¹⁾と定義されているが、「メーカーが流通機関を利用することは、しかし必要不可欠ではない。」⁽²⁾と付け加えている。

またテネシー大学の Cravens らは「チャネルとは仕事の専門化と責任の割り当てを通じてマーケティング機能を遂行する参加者達から構成されたひとつの統合システムである。」⁽³⁾と概念規定すると共に、「協力と同時にコンフリクトを示すとはいえ、参加者相互にとって受け入れ可能な目標を追求する、ひとつの組織化されたシステムとしてチャネルを見ることは、チャネル行動を理解するための基礎となる。」⁽⁴⁾と主張する。

さらにオハイオ州立大学の Kollat らは「チャネルは企業が標的とする市場セグメントにサブするために利用する外部の経営単位と同様に社内のマーケティング組織単位を含む。」⁽⁵⁾ものであるという。

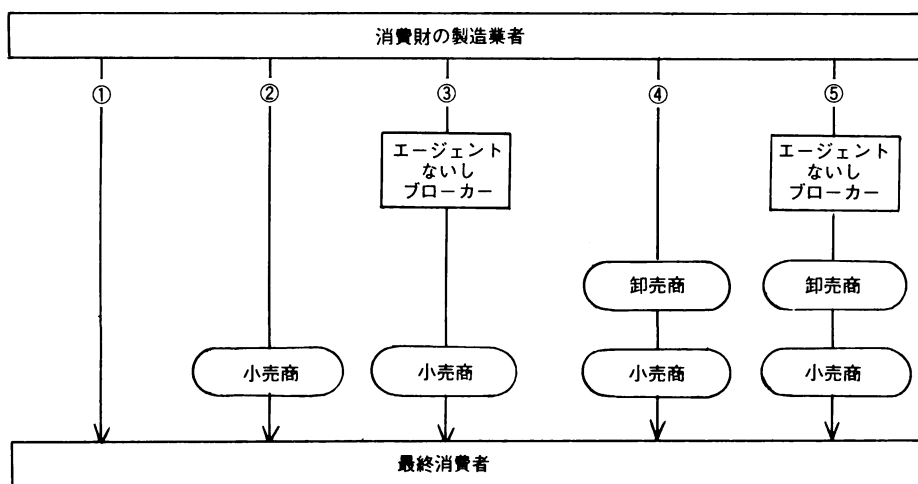
最後にワシントン州立大学の R. J. Markin の定義をとりあげよう。彼によると「流通チャネルは……商品の所有権の移転コースである。」⁽⁶⁾と規定されている。

以上のようにマーケティング・チャネルとは次のような特徴をもつ概念であると考えられる。

- ①メーカーが自社製品を最終消費者に販売するために利用する流通機関の組み合わせ。
- ②共通の目標を追求し、マーケティング機能を遂行するためにチャネル構成員を統合、組織化したシステム。
- ③ターゲットとする最終消費者に製品やサービスを販売するための社内組織と社外組織から構成される複雑な組織。
- ④商品の所有権を移転させるためのコースであって、必ずしも同時に商品を実際に移転させるためのコースではない。
- ⑤メーカーが社外の流通機関を利用しなくてもチャネルは構築しうる。

第1図はアメリカにおける消費財流通チャネルの類型を単純に図解したものである。

第1図 消費財の流通チャネル



出所：Rom J. Markin, op. cit., p. 320.

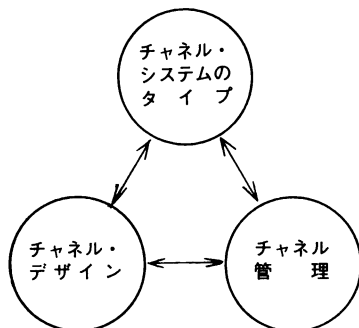
Markin によれば、第1図のチャネル①と②はダイレクト・チャネルで、チャネル③から⑤までがインダイレクト・チャネルである⁽⁷⁾と述べられているから、直接経路と間接経路の差異は卸売商や、取扱い商品の所有権をもたずに営業活動をしているエージェントないしはブローカーが介在するか、しないかであると仮定されているようである。

直接経路の代表事例である第1図のチャネル①は「製造業者が、メール・オーダーやカタログあるいは直営の販売組織を通じて販売する場合に構築されるようなチャネルである。エーボン化粧品やタッパーウェアは製造業者によって最終消費者に直接販売される製品事例である。」⁽⁸⁾と論じられているように、実際に、メーカーは外部の流通業者を利用せずに商品の所有権の移転を実現できるのである。

このような直接経路のうち、人間を介在させずに、コンピュータの端末、メール・オーダー、テレビ、ラジオ、雑誌および新聞を媒介とする販売方法はダイレクト・マーケティングと呼ばれている。⁽⁹⁾

……」¹³⁾と述べ、第3図のように表示している。

第3図 チャネル戦略の意思決定



出所：Cravens, Hills & Woodruff, op. cit., p. 286.

ノース・カロライナ大学の G. D. Hughes は Rosenberg と同様にチャネル戦略はマーケティング機能をめぐる問題であるとの見解をとっている。

すなわち Hughes によれば「チャネル戦略の開発は消費者に到達するために製造業者が遂行しなければならない機能と、その機能を遂行するであろう組織をマッチさせることを必要とする。」¹⁴⁾という。したがって、チャネル戦略はメーカーが最終消費者へ到達するために必要なマーケティング機能と社外組織（たとえば卸商や小売商など）の遂行するマーケティング機能を適合調整する戦略であると考えられる。

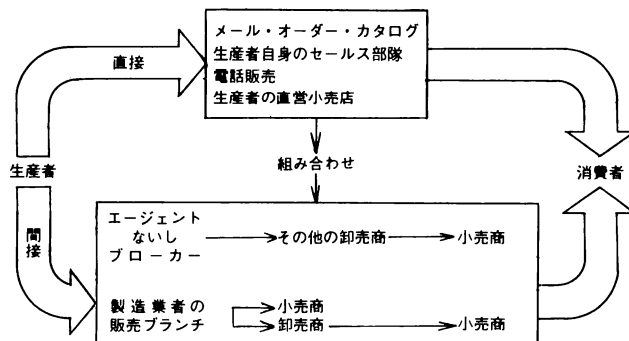
チャネル戦略は流通チャネルをデザインすることである¹⁵⁾という考え方に立脚してチャネル戦略論を展開するのはミシガン州立大学の W. Lazer とデラウェア大学の J. D. Culley である。

Lazer らによれば「流通チャネルはマーケティング機能を遂行する卸売商、小売商およびエージェンシーを含む多様な流通機関の間の相互関係のシステムであり、結合のシステムである。」¹⁶⁾という。単純に説明すれば「流通チャネルは生産者と消費者間のさまざまなギャップを架橋するブリッジであると考えられるであろう。」¹⁷⁾といいかえられる。

生産者と消費者間のギャップとは①地理、②時間、③知識、④品揃え、⑤所有などのギャップであり、¹⁸⁾このような諸々の矛盾や問題を解決する役割を演じるのが流通チャネルであるというわけである。

Lazer らは第4図のように消費財の流通チャネルの類型を表示している。

第4図 消費財の直接と間接の流通チャネル



出所：Lazer & Culley, op. cit., p. 609.

第4図から、Lazer らのいう直接チャネルは社外のすべての商人を媒介させない取引チャネルであることがわかる。すでにみてきたように Markin は卸売活動を実践する流通機関が介在しない取引経路をすべて直接チャネルであるとみなしていた。つまり社外の小売商の介在するチャネルも直接チャネルであるという考え方をしていた。

このように直接チャネルに関する考え方は Lazer らと Markin の間に相異がみられるが、一般的には社外の卸売商や小売商などの商人が介在しないチャネルを直接チャネルと総称しているようである。

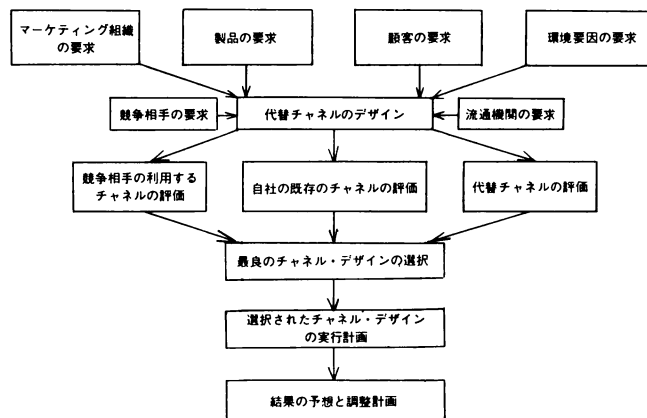
ここで再び Lazer らのチャネル戦略に目を向けよう。

Lazer らのチャネル戦略とは効果的な流通チャネルをデザインすることであったが、この戦略は次の3つの領域に関する意思決定から構成されている。¹⁹⁾

- ①一般的なチャネルの必要条件の決定
- ②特定の流通機関の決定
- ③経営管理上の考慮事項の決定

チャネル戦略開発のプロセスすなわちチャネル・デザインのプロセスは第5図のように描かれている。

第5図 チャネル・デザインのプロセス



出所：Lazer & Culley, op. cit., p. 619.

第5図をみれば最良のチャネルを設計する場合に、企業は多様な要求を分析した上で、その要求を可能なかぎり満足させるようなチャネルを構築しなければならないことが明らかとなる。

マサチューセッツ大学の V. P. Buell 教授はチャネル戦略をメーカーによるチャネルに関する基本的な意思決定であると認識し、それは次のような2つの問題に答えることであると考えている。²⁰⁾

- ①直接チャネルを利用するのか、間接チャネルを利用するのか。
- ②もし間接チャネルの利用を決定するとなれば、単一の製品チャネルを利用するのか、あるいは複数の製品チャネルを利用するのか。

しかしこのようなチャネル戦略は下記のような3つの流通目的 (distribution objectives) を達成するものでなければならないと Buell はいう。²¹⁾

- ①ターゲット市場に到達するために必要なカバレッジのタイプに関する目的

②必要なプロモーションと顧客サービスの目的

③コストと成果のトレード・オフの目的

Buell のチャンネル戦略概念に近いと思われるのはイギリスのクランフィールド大学教授 M. Christopher のチャンネル戦略である。

Christopher は「チャンネル戦略の開発に関する意思決定は2つの観点すなわちチャンネルの長さやチャンネルの幅から検討することができる。」²²⁾と述べている。

つまりチャンネル戦略はチャンネルの長さ (channel length) とチャンネルの幅 (channel breadth) に関する意思決定であると想定されている。

チャンネルの長さに関する意思決定とは「流通機関 (intermediaries) 利用の程度、あるいは極端に言えば消費者に直接販売すべきかに関する」²³⁾ 決定を意味する。

またチャンネルの幅に関する意思決定とは「本質的にはマーケット・カバレッジに関する決定」²⁴⁾ である。

最後にコロンビア大学の J. O' Shaughnessy のチャンネル戦略概念を取りあげよう。

O' Shaughnessy はチャンネル戦略を次のように規定する。すなわち「流通チャンネル戦略とは、製品とその関連サービスがターゲット・セグメントとによって入手利用できるように、生産者と消費者ないしはユーザーを結びつけるひとつのチャンネル(あるいは複数のチャンネル)を構築するための諸資源展開方法に関する広範な概念である。」²⁵⁾ という。

つまりチャンネル戦略はメーカーが自社製品を最終消費者に販売するためのチャンネルを構築する時に、メーカーが自社の諸資源を合理的に活用するための基本的な考え方であると思われる。

O' Shaughnessy によればチャンネル戦略は次の4つの手順にしたがって展開されることになる。²⁶⁾

①チャンネル・システムによって達成されるべき目的の決定。

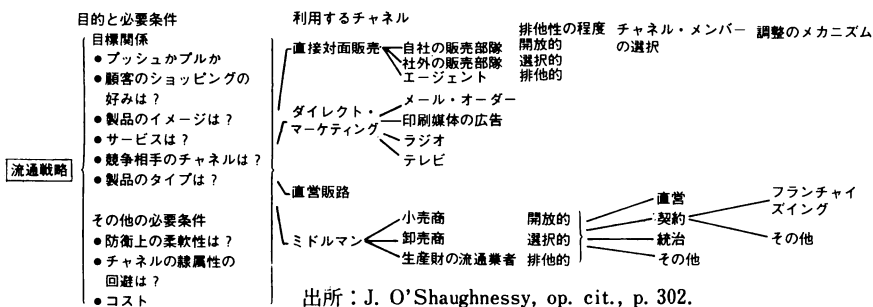
②チャンネル・システムのタイプの決定。たとえば直接販売するか流通機関を通じて販売するかに関する決定。

③チャンネル内のすべての販路に販売するか、あるいは精選された販路や少数の一流の販路に販売するかに関する政策の決定。

④チャンネル内における販路を少数に絞る政策を採用した場合に、個々のチャンネル・メンバーを選択すること。

このようなチャンネル戦略の手順を図解したものが第6図である。

第6図 流通戦略



第6図から自明なように、流通チャネル戦略の開発の最初のステップは流通目的や必要条件を明確化することである。そしてこの明確化された流通目的や必要条件は後続のチャネル構築プロセスを規定、制約することになる。

要するに「“場所の効用”が流通チャネルの最も一般的な役割である。」²⁷⁾といわれるようにチャネル戦略とはメーカーが自社製品の販路を構築、デザインすることによって最終消費者のために買物の場所の効用を創造する戦略であるといえよう。

4. メーカーによる垂直的チャネル・システムの類型

メーカーが自社製品の販路を構築しコントロールしようとする意思が反映されているチャネルは垂直的チャネル・システムと呼ばれる。

伝統的なチャネルではそのメンバーであるメーカー、卸売商および小売商はそれぞれ独自の意思で行動し、誰にも拘束されずに取引交渉を自由に展開することができるので、全体としての結束力が甚だしく欠ける。その場限りの日和見主義的な取引関係しか成立せず、取引関係には永続性が保障されていない。

すなわち「伝統的チャネルでは、メンバーは自己の私利私欲しか考えない。メンバーはトータルなチャネル・コンセプトを持たず、仕入先や販売先の人々しか関心がない。このようなチャネルの中では生産者は自分が流通チャネルの中心にあるとはさらさら思わない。生産者は自社製品を卸売商へ、たんに販売するだけで、その後なにが起るか全く関心がない。」²⁸⁾状態である。

このような状態が続く限りメーカーは生産に専念するだけで、一向に自社製品の販売のノウハウを開発する余地がない。正確な市場情報を即時にキャッチすることも不可能である。消費者ニーズに適合した製品を企画開発することもできず、自社製品の責任ある販売体制も築きえない。極端に言えばメーカーは問屋に隷属し、下請け生産者の地位に甘んじなければ生き残れないかもしれない。

ところで「産業消費者も家庭の消費者も共に自分達が購入する製品やサービスの品質が均一であることを好む。この事実がそのような均一性のある製品やサービスを配達することができるシステムに強力な差別的優位性を与える。経営的観点からすれば、垂直的マーケティング・システムはさまざまなチャネル・メンバーによって遂行される機能のコストと品質に関してある程度のコントロールを達成しようとするために開発される。」²⁹⁾と一般的に論じられている。

差別的優位性を享受しうる可能性の高い垂直的チャネル・システムはそのコントロールと統合の程度を基準にすれば次のように3つに分類することができる。

- 直営チャネル・システム (corporate channel system)
- 契約チャネル・システム (contractual channel system)
- 管理チャネル・システム (administered channel system)

①直営チャネル・システム

メーカーによって自社製品やサービスのマーケティング活動が完全に統合、コントロールされている直営チャネル・システムはメーカーが流通・販売過程に資本を投下して、その過程を完全に経営管理するシステムである。

つまりメーカーが卸売販売組織や小売販売組織を直接経営するチャンネル・システムが直営チャンネル・システムである。単純化していえばこのシステムによってメーカーは自社製品を自からの責任で、リスクを負担しながら、自主的に最終消費者に対して販売することが可能になる。流通在庫情報もリアル・タイムに集められる。

このシステムは最終消費者に向かってマーケティング機能の前方統合、川下統合を目指すものであるが、既存の卸売商や小売商の遂行するマーケティング機能よりも効率的にそれを実践できなければ経済的根拠がない。機能の重複や非効率性はコストの上昇を招くのみである。

メーカーは流通段階での乱売、安売りを極度に警戒する。それは利益の低下、ブランド・イメージの低下、企業の社会的信頼の喪失をもたらすからである。しかし「垂直統合によって製造業者はたとえば卸売や小売で売られる自社製品の価格を決め、維持することができ。」³⁰ から、直営チャンネル・システムは第三者による乱売や安売りの悩みから解放してくれるという長所をもっている。

短所として直営チャンネル・システムは次のような経営上の問題をかかえている。

- 流通部門における巨大な投資の必要。(たとえば、保管のための倉庫、輸送手段、小売店、販売会社、ショールーム等の設備投資)
- 流通部門の人件費の増大。
- 流通部門の人事、労務、組合問題。
- 外部の流通機関への販売の機会を失う危険。

このような欠点があるにも拘らずアメリカでは「……………製造業者による完全な前方への垂直統合は増加の傾向にある。」³¹ といわれている。

②契約チャンネル・システム

直営チャンネル・システムは資本や所有を通じて完全に前方統合された流通システムであったが、契約チャンネル・システムは文字通り契約をベースに流通過程なり販売過程を部分的に統合しようとするチャンネル・システムである。

契約チャンネル・システムは通常次の3つに分類される。

- 卸商主宰のボランタリー・チェーン
- 小売商主宰のボランタリー・チェーン
- フランチャイズ・システムないしチェーン

メーカーがリーダーシップをとる契約チャンネル・システムはフランチャイズ・システムの中に典型例が存在する。

フランチャイズ・システムでは「総合的なマーケティング・プログラムを所有しているフランチャイザーとフランチャイジー・グループが契約で結ばれている。」³² のであり、「今日一般に知られているようにフランチャイジングはひとつのマーケティングや流通形態である。そこでは親企業は普通、個人ないしは相対的に小さな企業に特定の場所で、一定期間に亘って、事前に決められた方法で事業活動を行なう権利ないしは特権を与える。」³³ ようなシステムになっている。

メーカーがリーダーとなるフランチャイズ・システムは下記の2つである。

- ①メーカーと小売商間の契約システム
- ②メーカーと卸売商間の契約システム

①の事例は自動車メーカーとディーラーとの関係や石油会社とガソリン・ステーションとの関係の中に見られる。

②の事例は原液製造メーカーとボトラーとの関係の中に見られる。たとえばコカ・コーラの本社は原液を製造し、それを各地域のボトラーが購入し、ボトラーは本社のマニュアルに従って域内の小売店に流通させている。

①と②のいずれの場合も、メーカーは小売店や卸売組織（卸売商、会社など）に対して自社製品の地域独占販売権を譲渡することによってチャネル・メンバーの権益を保護している。

チャネル・メンバーのフランチャイジー（加盟店）はフランチャイザー（親会社あるいは本部）の開発した商標、信用、経営ノウハウやサービスを享け、活用することが認められるけれども、フランチャイジーは「拘束規定、地域制限および均一価格政策」⁶⁴を守らなければならない。すなわち、加盟店は親会社の開発した“のれん”やマーケティング・ノウハウを基礎に創業期の危険を回避することができるが、自由に価格を変えたり、協定外の地域で営業することは禁止される。また他社の成長商品を販売することもできない。

③管理チャネル・システム

管理チャネル・システムは伝統的なチャネル・システムの良さを生かしながら、一部分経営上の自律性や自主権を犠牲にして、システム全体の利益のために統一行動をとろうとするものである。

すなわち「管理システムでは、マーケティング活動の調整統合はひとつないしは限られたメンバー企業によって開発されたプログラムの利用によって達成される。」⁶⁵ばかりでなく、「管理システムでは、個々の単位は個別の目標をもつことができるが、包括的な目標に非公式ながら協力提携するためのメカニズムが存在する。……中略……個々のチャネル・メンバーは自律性を持ちながら組織化されているが、再編成されることなく特別の分業によることで同意する。」⁶⁶のである。

このように管理チャネル・システムは次のような特色がみられる。

- メンバーは個別の目標なり目的を維持すると同時に、システム全体の目標や目的に従う意思を持つ。

- 自律性を守りながら、メンバーはマーケティング活動の分業に従う非公式の組織である。

- メンバー同士の協力関係は特定のメンバーが開発したプログラムによって実現されている。どのようなプログラムが存在するかといえば「たとえば、Kraftco はスーパーの酪農ケースのスペース配分を管理するための設備管理プログラムを開発している。クラフト社のパワーは、ミルク、鶏卵、およびバターを除いて酪農ケース販売量の60%を占めているという事実から発生する。」⁶⁷という。

つまりメーカーがスーパー等の小売店のマーケティング活動を統合調整するキー・ファクターとしては以上のような商品陳列ケース設備の管理プログラムや、モデューラ・マーチャンダイジング・プログラム、調整された陳列プログラムおよび自動商品補充プログラムなどがあるようである。⁶⁸

管理チャネル・システムはメーカーの名声、信用、ブランドおよび特定のマーケティング

・ノウハウを媒介にメーカーと流通業者が協力関係に入る。契約や資本を媒介にメーカーと流通業者が提携協力関係を結ぶわけではないから、メーカーのチャンネル統制力は比較的弱い。しかしメーカーは流通過程や販売過程への投資を相対的に節約することができる。逆に流通業者も厳しく営業活動を拘束されることなく自律的にマーケティングの意思決定ができる利点を有している。

5. 市場カバレッジに基づく間接流通チャンネルの類型

メーカーが自社製品やサービスの流通や販売を流通業者を通じて実現しようとする場合、そのような流通方式は間接流通チャンネルと呼ばれる。

間接流通チャンネルは市場カバレッジの程度を基準にすれば、次のように3つに分類することができる。

- 開放的流通チャンネル
- 選択的流通チャンネル
- 排他的流通チャンネル

この3つの間接流通チャンネルはそれぞれ次のような特色を有している。

① 開放的流通チャンネル(Intensive distribution channel)

メーカーが特定の地域市場における自社製品の市場カバレッジないし市場露出度を限りなく極限まで開放しようとするときに選択される流通チャンネルである。

特定の地理的範囲内における自社製品の露出度を極大化するとは、最終消費者による自社製品の入手利用可能性を極大化することでもある。

最終消費者の入手利用可能性極大化目的は多数の卸売商や小売商を利用することによって達成される。

低価格、高購買頻度、ブランド忠誠度最低などの属性を有する最寄品に最適なチャンネルであるとみなされている。しかし「製造業者は広告や購買時点マテリアルの全責任とコストをおそらく負担するであろう。」³⁹といわれている。

したがって開放的流通チャンネルは広告などで最終消費者をプルするためのプロモーションでバック・アップされなければならないことになる。

② 選択的流通チャンネル(selective distribution channel)

この流通チャンネルを採用するメーカーは「高販売量と高利益に最も貢献するような企業だけを卸売商や小売商として選択する。」⁴⁰のである。それゆえ、開放的流通チャンネルよりも販路は相対的に限定されている。

一般に選択的流通チャンネルは下記のようなメリットがある。⁴¹

- デイラーから平均以上のすぐれた販売努力が期待される。
- 開放的流通よりもより多くのコントロールと低いコストで十分な市場カバレッジが現実される。
- 相対的に競争が限られているため、卸売商や小売商はブランドを優遇するであろう。
- 小売商は共同広告キャンペーンに参加しようとするので製造業者のコストは減少し、同時に販売促進努力は拡大する。

しかし販売店の数が限られているため「通常は製品の市場露出度が低くなる」⁴²という点が

存在する。

要するに選択的流通チャネルは「十分な顧客を引きつけるような強力なブランド・イメージ、必要なサービスを支えるような充分なマージンおよび有能な流通業者の利用可能性」⁴³⁾に依存している。

③排他的流通チャネル(exclusive distribution channel)

排他的流通チャネルは開放的流通チャネルとは全く逆の販売経路であり、選択的流通チャネルよりもさらに販売店を厳しく選択する流通チャネルである。

すなわちメーカーが「ひとりの特定の卸売商ないしは小売商にテリトリーあるいは市場内における独占的流通権を与える。」⁴⁴⁾ような流通チャネルである。いわば排他的流通チャネルはフランチャイズ・システムに相当する。メーカーは自社製品の販売条件に関して流通業者と特定の契約をかわす。

このような流通チャネルは次のような条件⁴⁵⁾を満足する。すなわち、

- 最終消費者ないし顧客が特定の製品を購入するために特別の努力をしようとする。
- メーカーが流通企業のサービスの質やマーケティング活動をコントロールしようとする。

したがって排他的流通チャネルは最終消費者の購買行動の特性に順応したチャネルであり、メーカー側の流通ニーズを満たすチャネルであるといえよう。

排他的流通チャネルの下では、流通業者は水平的競争から解放されるメリットがあると同時にメーカーにも次のようなメリットがある。すなわち、

- 流通業者の熱心な販売努力を確保できる。
- 流通業者の価格決定権をコントロールすることができる。
- ブランドの信頼性やイメージを維持することができる。
- 小売や卸売レベルにおけるブランド間競争を回避することができる。

製品特性の面からいえば次の条件⁴⁶⁾が揃えば選択的流通チャネルや排他的流通チャネルをメーカーが採用する傾向がある。

- 高額商品であり、また商品回転率も高くない。
- 修理サービスの必要性が高い。

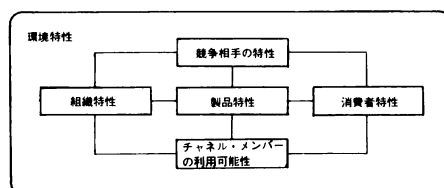
6. チャネル選択の基準とチャネル・メンバー選択の基準

チャネルの選択とはメーカーが自社製品のマーケティングをダイレクトで実施するか、あるいはインダイレクトで実施するかを選択することを意味する。また流通経路の地理的開放度を選択することでもある。この選択基準について先づ論ずることにしよう。

(1)チャネル選択の基準

Rosenberg によれば選択の基準は6つに集約される。それを図解したものが第7図である。

第7図 流通チャネル選択に影響を与える要因



出所：L. J. Rosenberg, op. cit., p. 485.

①消費者特性

消費者特性とはメーカーの顧客となりそうな人々の地理的分布状態や買物行動の特性をいう。

潜在顧客が特定の地域に集中していれば、直接的なマーケティング方法が適しているだろうし、また全国に分散して潜在顧客が存在する場合は、流通チャンネルを間接型にした方がベターである。

消費者が居住地区内で慣習的に購買する場合や、特別に交通費を支払ってまで買物に出かけようとする場合は、チャンネルの開放度を調整する必要がある。

②製品特性

据え付けや修繕サービスを要する商品、高額商品、鮮度やファッション性の高い商品は直販システムや選択性の高いチャンネルに適している。

逆に購買頻度が高く、単価の低い日常の最寄品は開放度の高い間接チャンネルむきである。

Markin は消費財の特性を五つに分け、それを基準に商品分類して、第1表のようにまとめている。

第1表 商品特性——最寄品, 買回品, 専門店

特 性	最寄品	買回品	専門品
買替え率	高 い	中 位	低 い
グロス・マージン	低 い	中 位	高 い
調 整	必要性が少ない	中 位	多 い
消費時間(効用の持続時間)	短い	中 位	長 い
探索時間	短い	中 位	長 い

出所：R. J. Markin, Marketing, Wiley, 1979, p.332.

Markin によれば、日々購入される最寄品は長いチャンネルに適しており、買回品は中位の長さのチャンネルが良く、専門品には短いチャンネルが必要であるという。⁴⁷⁾

また注文品のチャンネルは短かく、規格品のチャンネルは長くなる傾向がある。

③企業特性

資金豊富な大企業は多大の投資を必要とする垂直的な直営チャンネルを選択することができる。しかし資金力の乏しい中小企業は社外の流通業者に自社製品のマーケティング活動をゆだねざるをえない。

④流通業者の特性

卸売商や小売商はさまざまな顧客と取引きを行ない、いろいろな商品を流通させ、販売している。販売力、信用力、修理サービス能力、財務力、物流能力も多様である。

メーカーは「ターゲット・セグメントのニーズを最良に満足させ、最も良く到達する流通業者を欲する。」⁴⁸⁾と一般的に考えられる。

⑤競争相手の特性

競争が激しい場合、類似する製品の卸売レベルや小売レベルの取扱いはメーカーの目から見れば決して満足のゆくものではない。

たとえば、「Avon は自社の化粧品が小売店において多数の他社製品と比べられているの

に気づいたので、直接の戸口から戸口へのマーケティングを決意した。」⁴⁹⁾といわれている。

⑥環境特性

競争も環境要因のひとつであるが、ここでの環境とは経済状態とか技術革新などをさしている。たとえば「経済状態が不況になれば生産者は最短で最も安価なチャネルへ転向する。……中略……冷凍技術の開発は生鮮品の流通を全く改善させた。」⁵⁰⁾ くらい重要な要因となっている。つまり冷凍技術は生鮮品の流通方式を直接方式から間接方式へ変化させる契機となっている。

以上のようにメーカーがチャネルの代案を選択決定するときには、いろいろな関連要因を検討することが望ましい。

(2)チャネル・メンバー選択の基準

メーカーが小売商や卸売商をパートナーにして自社製品を最終消費者へ流通させる場合、どのような流通業者を選ぶべきであろうか。この問題を解決することがここでの目的となる。

Rosenberg はメーカーが流通業者を選択する基準は次の4つであると考えている。⁵¹⁾

- 信頼できる世評
- すぐれた経済基盤
- 潜在的成長力
- 協力的で信頼できる組織

コロラド大学の W. J. Stanton 教授はメーカーが流通業者を選択する場合、事前に選択の基準を調査研究すべきであると述べ、一般的な選択基準は次の7つであるという。⁵²⁾

- 望ましい市場へのアクセス。
- 立地。
- 製品計画の政策（品揃えや価格政策）。
- プロモーション政策（人的販売活動の能力）。
- 金融能力。
- 経営者の管理能力。
- 顧客へのサービス（技術サービスや迅速な配達）。

E. J. McCarthy は Rosenberg や Stanton らとは全く逆の視点から、次のようなマイナス要因を持つ卸売商や小売商を避けるべきであると提言している。⁵³⁾

- 信用の評価が低い。
- 返品が多く、過大なサービスの要求。
- 注文量が少なく、訪問したり、サービスを提供するのに正当な根拠がない。
- 満足なマーケティングの仕事をする立場にない。

チャネル・メンバーをメーカーが選択する場合、メーカーは自社のマーケティング能力の限界を知らねばならない。

メーカーは自社で実行できるマーケティング活動と実行できないマーケティング活動を明確に認識し、不可能な活動領域を補完してくれる流通業者を選ぶべきであるといえよう。

7. チャネル・コンフリクトとパワーの源泉

メーカーとチャネル・メンバーである流通業者との間に不変の協力関係が築かれているわ

けではない。両者の関係は常にダイナミックに変動を繰り返している。

メーカーと流通業者の間にときとして対立、摩擦、衝突などが発生する。これらのトラブルを総称してコンフリクトと呼ぶ。

チャンネルを管理、統制する立場にあるメーカーにとってコンフリクトは解決しなければならない重要な問題の中のひとつである。

(1)チャンネル・コンフリクトの源泉

コンコルディア大学の B. Mallen 教授は「チャンネル・コンフリクトの根本原因は目標、役割および現実の理解認識に関する相違にある。」⁵⁴⁾と指摘している。

一般的にはコンフリクトはゼロの状態が理想とされるが、Mallen は「ある程度のコンフリクトは自己満足を抑制し、イノベーションを促進する働きがあるからグッドである。」⁵⁵⁾と述べると同時に「しかし、コンフリクトがこの限界点を越すと機能障害の原因となり、トラブルが発生する。」⁵⁶⁾と主張する。

Michman らは Mallen のようにメーカーと流通業者の関係を社会的な関係であるとは認識せず、両者の関係は経済的な関係であるとみなす。

すなわち Michman らは「売手は買手が支払いたいと思っているよりも高い価格を望むことは当然であり、また買手は売手が提示しようとする価格よりも低い価格を求めるのも当然であるから、取引のプロセスの中にコンフリクトの主要な源泉がある筈だ。」⁵⁷⁾と考えている。つまり価格に関するコンフリクトがトラブルの原因であると仮定するのである。

Mallen は三つの原因からコンフリクトが発生すると述べたけれども「しかし、目標に関する相違がおそらくコンフリクトの最も重大な源泉であろう。」⁵⁸⁾と予想している。

たとえば「チャンネルのビッグ・メンバーは成長を欲するかもしれないが、小規模な小売メンバーは安定や「幸福生活」に満足するであろう。」⁵⁹⁾と思われるから、メーカーの成長目標は流通業者の安定目標と喰い違うことになる。

また「チャンネル関係における役割の理論はチャンネル・メンバーがある一定の方法である種の機能を遂行するものと他のメンバーによって期待されることを示す。」⁶⁰⁾というから、役割に関するコンフリクトはメンバーがそれぞれ予定通りの役割を演じないことから発生するようである。

たとえばメーカーが次のような行動をとったとき⁶¹⁾、流通業者との間にコンフリクトが生じる。

- メーカーが競争相手に特別の価格譲歩をした。
- 価格変更の通知が遅れた。
- 価格シートが複雑である。
- 梱包用の伝票の紛失ないしは回避。
- インデックスが不完全なカタログ。
- コスト高になる過度に分類された貨物の出荷。

逆に流通業者が次のような行動をとると⁶²⁾、メーカーとの間にコンフリクトが生ずる。

- 詐欺的で誤解を起しやすい価格広告。
- 再販売価格の提案を支持しない。
- 認められていない販路への横流し販売。

さらに「製造業者と小売商が共に卸売商を排除しようとする傾向があるため、また役割コンフリクトが存在する。」⁶³⁾と論じられているように、正規のチャンネル・メンバーを迂回すれば、トラブルの原因にもなる。

「現実認識相違によるコンフリクト」とは Mallen によれば「コミュニケーション・コンフリクト」であると言い換えられている。

コミュニケーション・プロセスでは情報の省略や歪曲は「ノイズ」と呼ばれ、ノイズの存在はコンフリクトを発生させる。

Mallen によれば次のような情報がチャンネル・メンバー間で正しく伝達されないとコンフリクトの原因になる。

- 広告、人的販売、セールス・プロモーションによるプロモーション・メッセージ。
- マーケティング・インテリジェンス。
- 注文。
- 製品と価格の情報。
- 在庫データ。

要するにチャンネル・メンバー間において役割分担領域の承認、共通目標の共有および双方への正確な情報の伝達がそれぞれ欠落しておれば流通の効率を阻害するようなコンフリクトが生まれることになる。

(2) パワーの源泉

チャンネル・メンバーはそれぞれ、チャンネルのリーダーであるチャンネル・キャプテンになりうる。しかしパワーがなければチャンネル・キャプテンにはなりえない。

ここではチャンネル・メンバーをチャンネル・キャプテンにまで昇格させる要素はパワーであると仮定し、パワーを構成する因子を吟味しようと思う。

O'Shaughnessy によれば、「パワーのエッセンスは他人が必要とする資源への接近特権を持っていることである。このような理由で R. W. Little (1970) はチャンネルにおけるリーダーシップはどの機関がターゲットの顧客集団のロイヤルティーを支配することができるかに関係する、と主張する。“チャンネル・キャプテン”という用語は、機関が製造業者であれ、卸売商や小売商であれ、チャンネル・リーダーシップを提供する機関に対して使用されている。Little にとって、顧客に対するパワーがチャンネル・リーダーシップへの道である。」⁶⁴⁾という。

したがって、メーカーが流通チャンネルの指導権を握るためには、卸売商や小売商ないしは最終消費者が欲する諸資源への接近特権 (access to resources) を所有することが必要となる。

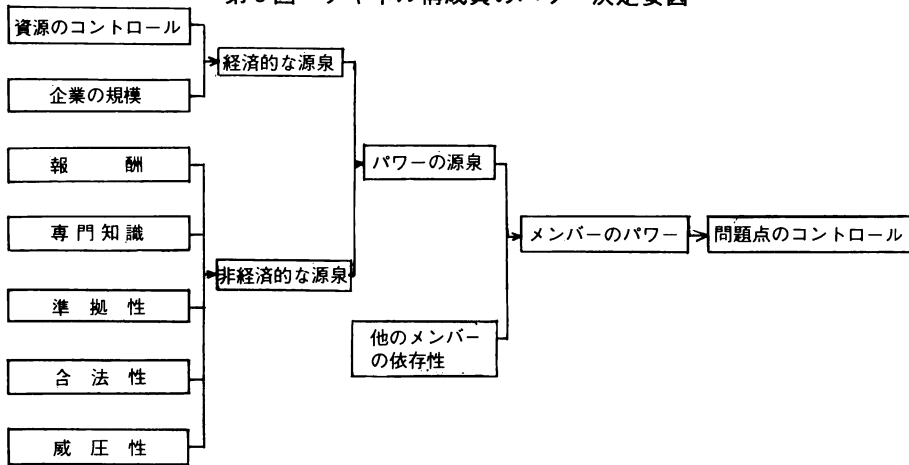
特にメーカーが最終消費者のロイヤルティー (忠誠) を得られるか、得られないかが、チャンネル・リーダーになれるか、なれないかを決める究極的な分岐点になると思われる。結局最終消費者が忠誠を示さないメーカーはチャンネル構成員に対してパワーを行使しえないであろう。

パワーの源泉は大きく分けると経済的な源泉と非経済的な源泉に分離することができる。しかし、両源泉は相互依存の関係にある。

Michman らはチャンネル・キャプテンのパワーの構造体系を第8図のように描いている。

第8図から次のようなことが読み取れる。

第8図 チャネル構成員のパワー決定要因



出所：R. D. Michman & S. D. Sibley, op. cit., p. 413.

- メーカーが卸売商や小売商等の流通業者の協力を確保し、彼らとのコンフリクトを解決するためにはパワーをもたねばならない。
- パワーは能動的なパワーと受動的なパワーがある。受動的なパワーは卸売商や小売商がメーカーを信頼して従属するときに発生する。
- 能動的ないし積極的なパワーは経済的なパワーと非経済的なパワーから構成される。
- 経済的なパワーとは稀少資源である人材、資金および物資等の経営資源の支配力と絶対的、相対的な企業の経営規模を意味する。⁶⁵⁾
- 非経済的なパワーは5つの要素から成り立つ。

ところで Michman らは、メーカーが行使する非経済的なパワーを卸売商や小売商が積極的に受容するか、消極的に受容するかを基準に威圧的なパワーと非威圧的なパワーに分類し、不注意な威圧的なパワーの行使は卸売商や小売商の協力を減少させる原因になりかねないと警告している。⁶⁶⁾

具体的には「威圧的なパワー」(coercive power)は次のような方法で行使される。⁶⁷⁾

- 報酬提供の中止。
- 製品の出荷停止(出荷の遅延、供給削減を含む)。
- 特権の剥奪。
- 契約の解除。

「報酬」(reward)は有形の報酬と無形の報酬からなり、無形の報酬は「特定の企業や製品がもつステイタスやprestige」⁶⁸⁾をさす。有形の報酬とは「金銭的な報酬」のことで、具体的にはチャネルの利益、製品のマージン、プロモーション手当、返品特権およびサービスといったものを意味する。⁶⁹⁾

「専門力」(expert power)とは研究開発、エンジニアリング、パテント、マーケティング・ノウハウ、データの処理、ソフト・ウェアの開発等の諸能力や専門知識をさし、また経営能力も専門的なパワーの中に含まれる。⁷⁰⁾

「準拠力」(reference power)とはある企業のもつ心理的な影響をいう。中小企業がたとえば松下、日立、ソニーなどのような大企業になりたくて、それらの企業の経営行動をまねた

り、見習う場合、手本となり、モデルとなる企業は見習う立場にある企業に対して「準拠力」をもつと考えられる。

準拠力の源は、① Prestigeな製品、② 協力による長期の繁栄、③ 危機のときの援助、④ 尊敬される組織であること、などであるという。⁷¹⁾

「合法的な力」(legitimate power)とは何を意味するのだろうか。Michman によると「合法的な力の最も重要なものは、ある企業による他のチャネル・メンバーとの取引拒否の決定である。」⁷²⁾という。つまり売手は売る権利と売らない権利を持っており、その二つの権利を合法的に行使用することができる。また買手も買う権利と買わない権利を持っており、このような権利は合法的な影響力を持つ。売手と買手の権利は取引関係の中で発揮され、相互に影響を与える能力を有する。特にメーカーが卸売商や小売商への製品の販売を拒否すれば、他に供給源をもたない商人達の生存が危機に直面することになるかもしれない。したがってこのようなメーカーの販売拒否権は流通業者に対して何んらかの影響を与えずにはおかないであろう。

またフランチャイズ・システムのように「契約上の義務がチャネル・メンバー間に存在するときにも合法的な力が示される。」⁷³⁾という。つまり契約通りに経營業務を実施しなければ加盟店は本部や親企業から制裁を受けることになる。このように契約義務を侵した流通チャネル・メンバーに対するメーカーの制裁は合法的な力の行使のひとつの事例となる。

要するに、メーカーがチャネル・メンバーである卸売商や小売商の販売協力を確保し、彼らのマーケティング機能をコントロールしようと欲するならば、パワーを身につける必要がある。

パワーの源泉はいろいろ考えられるが、最終的には顧客の信頼がメーカーのパワーの源泉であろう。顧客の信頼創造力ないし開発力を支えているのが資金力であり専門知識力ではないだろうか。

企業の規模、報酬力、準拠力、合法力および威圧力は、資金力や専門知識力の結果から派生してくるものであろう。

8. まとめ

メーカーが自社の製品を最終消費者へ流通させるためには流通チャネルが必要である。また最終消費者がある商品を購入しなくなったとき、欲する場所で購入できるのは特定の地域に存在する流通チャネルが遂行するマーケティング機能のおかげである。

流通チャネルはメーカーと最終消費者との間に存在する空間的なギャップを架橋する働きがある。最終消費者が欲しい製品を欲する場所で入手できるのは流通チャネルが提供する場所の利便性による。

ターゲットである最終消費者に対して購買場所の利便性を提供するための長期的なプランがチャネル戦略である。

チャネル戦略はチャネルのタイプを決定し、チャネル・メンバーを選択して、チャネルをデザイン、管理するといった一連の業務領域から構成される。

メーカーがチャネルを設計構築するということは卸売商や小売商とマーケティング機能を分担し、メーカーが彼らとの協力関係を確立することを意味する。

メーカーが「自社の製品に対する商業者の熱心さを確保することは、低価格が消費者の愛

顧を確立するための唯一の方法ではないと同様に、たんに高マージンを提供するといった問題ではない。」⁷⁴⁾のである。

メーカーが「商業者を顧客と認識して、そのニーズを有利に満足させる方法を探せば、流通チャネルから最良のものを手にするであろう。」⁷⁵⁾と考えられる。

したがって物的な手段を多用するよりも、メーカーは少なくとも一年に一度は流通業者とのミーティングを開催する方が得策であると思われる。なぜならばこのようなミーティングは「相互の理解と、意見や問題点やイノベーションを述べることをベースに、より協力的なビジネス関係を築き上げる。」⁷⁶⁾効果があるからだ。

- (1) K. R. Davis, *Marketing Management*, third edition, Ronald Press, 1972, p. 425.
- (2) *Ibid.*,
- (3) Cravens, Hills & Woodruff, *Marketing Decision Making*, revised edition, R. D. Irwin, 1980, p. 283.
- (4) Cravens, Hills & Woodruff, *op. cit.*, p. 283.
- (5) Kollat, Blackwell & Robeson, *Strategic Marketing*, Holt, Rinehart & Winston, 1972, pp. 282–283.
- (5) R. J. Markin, *Marketing*, Wiley, 1979, p. 316.
- (7) R. J. Markin, *op. cit.*, p. 320.
- (8) R. J. Markin, *op. cit.*, pp. 320–321.
- (9) J. O'Shaughnessy, *Competitive Marketing*, Allen & Unwin, 1984, p. 305.
- (10) Kollat, Blackwell & Robeson, *op. cit.*, p. 296.
- (11) L. J. Rosenberg, *Marketing*, Prentice-Hall, 1977, p. 482.
- (12)(13) Cravens, Hills & Woodruff, *op. cit.*, p. 286.
- (14) G. D. Hughes, *Marketing Management*, Addison-Wesley Publishing Co., 1980, p. 336.
- (15) W. Lazer & J. D. Culley, *Marketing Management*, Houghton Mifflin Co., 1983, p. 614.
- (16)(17)(18) Lazer & Culley, *op. cit.*, p. 608.
- (19) Lazer & Culley, *op. cit.*, p. 617.
- (20)(21) V. P. Buell, *Marketing Management*, McGraw-Hill, 1984, p. 539.
- (22) M. Christopher, *The Strategy of Distribution Management*, Gower Publishing Co. Ltd., p. 137.
- (23) *Ibid.*, p. 138.
- (24) *Ibid.*, p. 139.
- (25) J. O'Shaughnessy, *Competitive marketing*, Allen & Unwin, 1984, p. 301.
- (26) *Ibid.*,
- (27) J. O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 300.
- (28) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 475.
- (29) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall, 1977, p. 426.
- (30) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *op. cit.*, p. 428.
- (31) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *op. cit.*, p. 419.
- (32) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 477.
- (33) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *op. cit.*, p. 405.
- (34) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *op. cit.*, p. 418.
- (35) *Ibid.*, pp. 394–395.
- (36) L. W. Stern & A. I. El-Ansary, *op. cit.*, p. 395.
- (37) *Ibid.*, p. 395.
- (38) *Ibid.*,
- (39) R. D. Michman & S. D. Sibley, *Marketing Channels Strategies*, Grid Publishing, 1980, p. 320.
- (40) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 486.
- (41) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 321.
- (42) Kollat, Blackwell & Robeson, *op. cit.*, p. 299.
- (43) Cravens, Hills & Woodruff, *op. cit.*, p. 289.
- (44) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 486.
- (45) Lazer & Culley, *Marketing Management*, Houghton Mifflin, 1983, p. 628.
- (46) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 321.
- (47) R. J. Markin, *Marketing*, Wiley, 1979, p. 332.
- (48) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 484.
- (49) R. J. Markin, *op. cit.*, p. 333.
- (50) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 485.
- (51) *Ibid.*, p. 489.
- (52) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1975, pp. 421–423.
- (53) E. J. McCarthy, *Essentials of Marketing*, R. D. Irwin, 1979, p. 231.
- (54) B. Mallen, *Principles of Marketing Channel Management*, Lexington Books, 1977, p. 231.
- (55)(56) *Ibid.*, p. 229.
- (57) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 411.
- (58) B. Mallen, *op. cit.*, p. 234.
- (59) *Ibid.*,
- (60) B. Mallen, *op. cit.*, p. 231.
- (61)(62) *Ibid.*,

- (63) B. Mallen, *op. cit.*, pp. 231–232.
- (64) J. O’Shaughnessy, *op. cit.*, p. 312.
- (65) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 412.
- (66) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 417.
- (67) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 417.
- (68) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 415.
- (69) *Ibid.*, p. 414.
- (70) *Ibid.*, p. 415.
- (71) R. D. Michman & S. D. Sibley, *op. cit.*, p. 415.
- (72)(73) *Ibid.*, p. 416.
- (74) J. H. Davidson, *Offensive Marketing*, Penguin Books, 1979, p. 240.
- (75) *Ibid.*,
- (76) L. J. Rosenberg, *op. cit.*, p. 491.