

流通チャネルにおける製造業・

卸売業段階間関係の認識

西 村 順 二

1. はじめに

流通チャネルは、ある財またはサービスを製造業者から消費者へ移動させるために利用される諸活動を遂行する制度体の集合からなる⁽¹⁾。すなわち、ある財またはサービスが最終消費者にいたるまでの流通するルートである。この流通チャネルが製造業者のマーケティング活動によって規定されると、マーケティング・チャネルとして認識されることになる⁽²⁾。製造業者は、流通チャネルを自

(1) Bucklin, L.P., *A Theory of Distribution Channel Structure*, Berkley California Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966 (田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房、1977年)。を参照されたい。

なお、Bucklin は流通チャネルの構造という点から、流通チャネルを「財またはサービスが生産という点から消費という点へ移動する際のマーケティング・フローになんらかの作用をしている諸機関のつながり」と考え、チャネル・フロー、諸機関がチャネルへ作用するその集計度、そしてチャネルにおける諸機関の段階数の三つの次元から分類することの重要性を述べている。

詳しくは、次を参照されたい。

Bucklin, L.P., "The Classification of Channel Structures," in L.P. Bucklin (ed.), *Vertical Marketing System*, Scott, Foreman and Company, 1971.

(2) 流通チャネルを自己の管理下におこうとするのは、必ずしも製造業者に限定されるものではなく、マーケティング・チャネルは個別マーケティング主体の操作対象として想定される。一般的には製造業者の流通段階への垂直的統合が問題となる場合が多く、ここでは主に製造業者がマーケティング主体として活動すると考える。

森下二次也・荒川祐吉編著『体系マーケティング・マネジメント』千倉書房、1966年、pp. 120-124.

己の所有と管理の下におこうとして、流通の継起的段階を垂直的に統合しようとするのである。このマーケティング・チャンネルは製造業者にとっての操作可能性という観点から次の三つのタイプに分けられる。すなわち、管理されたシステム、契約システム、そして企業（法人）システムである。⁽³⁾

管理されたシステムは、伝統的な流通チャンネルに効果的な組織間管理が適用されたものであり、マーケティング諸活動の調整が、一企業あるいは限定された数の企業により展開されるプログラムの使用によって達成されるシステムである。このシステムでは各企業は異なった目標をもっているが、包括的な目標に基づくインフォーマルな協同活動のためのあるメカニズムが存在している。

契約システムでは、生産と流通の様々な段階は独立に所有されているが、垂直的に隣接した企業間の関係が契約上の同意の下にある。各メンバーは、管理されたシステムよりもより堅固に結びつけられている。

企業（法人）システムは、ある特定の製品に対する流通の様々な段階でのチャンネル・メンバーがある一つの組織によって所有され、操作されているシステムであり、謂わゆる垂直的統合である。製造業者が自己の販売支店、流通センター、そして卸売販路を設立する場合は前方的垂直統合であり、小売商あるいは卸売商が、財やサービスのマーケティング・フローにおいて通常それらを先んじている諸制度体の所有権をもつようなシステムが後方的垂直統合である。

従って、流通チャンネルを大別すると、流通の継起的段階に位置する諸制度体が独立の意志決定主体として取引を実行する伝統的な製品流通チャンネルと、製造業者に代表される個別マーケティング主体が、流通過程を自己の管理下におこうとして垂直的に統合を行なったマーケティング・チャンネル・システムに分けられる。しかしながら、各マーケティング主体はどちらかのルートを二者択

(3) Stern, L.W. and A.I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 2nd.ed., Prentice-Hall, 1982. pp.310-353. を参照。

一的に選ぶわけではない。取扱製品ごとに両者を使い分けて、全体としては併用する場合がある。さらに製造業者がマーケティング主体として流通チャネルに関わってくる場合、垂直的統合が卸売段階まで行なわれ、小売段階は独立の意志決定主体である小売商業者に委ねられるルートと、小売段階まで垂直的統合⁽⁴⁾が行なわれたルートを併用する複式チャネル政策がとられることが多い。

このような状況下にあって、流通の継起的段階を構成している流通業者は製造業者との間に多様な取引関係をもつことになる。本稿では、流通チャネルにおいて、継起的段階を構成する流通業者が製造業者とのどの様な関係のもとに位置づけられているのかを再確認することをめざす。特に、製造業者が流通チャネルの川下に向かって垂直的に前方統合を行なう場合の流通業者との相互関係に焦点をあてる。

2. 二段階チャネルにおける関係

流通チャネルをある種の管理可能なシステムとして捉え、種々の分析を試みたのが Bucklin である。Bucklin の流通チャネル・モデルでは、流通チャネルを製造業者から最終の買い手までの財のフローのある部分にわたって、その財の所有権をもつ様々な企業によって行なわれる相互に関係した意志決定の一組としてのシステムと考える⁽⁵⁾。従って、チャネル内のあるメンバー企業の活動が他のメンバーの利益と売上高へのインパクトを通して、直接的あるいは間接的に自己の利益と売上高に影響を及ぼすのである。Bucklin はチャネルを操作す

(4) 風呂 勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房、昭和43年、pp.62-66、を参照。

(5) Bucklin, L.P., "The Channel System," in F.D. Sturdivant, et al., ed., *Managerial Analysis in Marketing*, Glenview, Illinois; Scotto, Foresmn and Company, 1970, p.586. を参照。

る主体の観点から流通チャネル・システムの反応についての方方程式を導出して⁽⁶⁾いる。そして、具体的には製造業者と小売商の二段階からなる流通チャネルを製造業者の観点からとらえ、分析を試みている。⁽⁷⁾すなわち、先ず次のような製造業者にとっての需要方程式を想定する。

$$S = f_1 (D_1, D_2, D_3, E_1, \dots E_m)$$

ここでは、Sは二段階チャネルにおける製造業者にとっての売上高、D₁は小売段階での販売促進活動、D₂は小売価格水準、D₃は当該製造業者の製品を扱っている小売商店数、そしてE_i(i=1,m)はこのシステムに影響を及ぼす外生変数の集合である。製造業者の売上高に対する各変数の影響は次のように考

(6) Bucklin は、一般的には次のような多重方程式モデルを提示している。

$$S = g_1 (D_1, \dots D_n, E_1, \dots E_m)$$

$$D_1 = g_2 (S, D_2, \dots D_n, E_1, \dots E_m)$$

$$D_2 = g_3 (S, D_1, D_3, \dots D_n, E_1, \dots E_m)$$

⋮
⋮

$$D_n = g_{n+1} (S, D_1, \dots D_{n-1}, E_1, \dots E_m)$$

ここで、Sは限界的視点がとられているシステム・オペレーターの売上高、D_i(i=1,n)は多数のチャネル・メンバーによって共同でコントロールされている内生的需要発生変数のセット、そしてE_i(i=1,m)は売上高と需要の規定因影響を及ぼす外生変数のセットをあらわす。

Bucklin, L.P., "The Channel System," in F.D. Sturdivant, et al., eds., *Managerial Analysis in Marketing*, Glenview, Illinois; Scotto, Foresman and Company, 1970, pp.586-588. を参照。

(7) Bucklin, L.P., *op.cit.*, pp.593-617 を参照。

えられている。小売商店数に関しては、消費者の購買意思決定に際して購買の便利さに重点が置かれるなら（最寄品の場合）、線形に製造業者の売上高がふえていく。しかし価格と品質に重点が置かれると（買回品、専門品の場合）、逡減的になる。いづれにせよ小売商店数はプラスの影響を及ぼす。広告や小売ディスプレイ空間の大きさ等の小売販売促進活動に関しては、そのもたらす効果は激しく変化しやすい。小売価格に関しても製造業者の売上高に影響を及ぼすが、その効果は需要の弾力性によって変化する。外生変数は製造業者の統制可能なものと不可能なものに分けられている。前者は品質、イメージの位置づけ、製品ラインの幅、製造業者価格、そして広告等を含む。後者は消費者所得、家庭のライフ・サイクル、競合品や補完品の価格、経済状況、貯蓄そして他競争者のマーケティング戦略等を含む。どちらも製造業者の売上高との影響関係は特定化されていない。

次に小売販売促進活動方程式として、

$$D_1 = f_2 (S, D_2, D_3, E_1, \dots E_m)$$

が考えられている。製造業者にとっての売上高は、プラスの影響関係を持つ。小売価格水準も同様である。小売価格の変動は小売商の粗マージン率に影響を与え、この小売粗マージン率と小売販売促進活動がプラスの関係を持つのである。但し、ブランド間の価格弾力性によりこの関係が異なってくる場合もある。小売商店数に関しては、一般的にマイナスの影響を及ぼす。つまり他の小売商が同じブランドを扱うような集約的チャネル政策がとられると顧客を引きつける唯一の手段として広告を用いることはかなり困難であると考えられる。外生変数は製造業者価格、製造業者の広告計画、そして垂直的に行なわれる共同広告許可の可能性等が考えられている。しかし特に小売価格水準への影響関係が示されていない。

さらに小売価格水準方程式として、

$$D_2 = f_3 (S, D_1, D_3, E_1, \dots E_m)$$

が考えられている。他の事情が一定として、製造業者によるより高い単位生産高はより低い小売価格を通して達成される。この関係は、製造業者の売上高が低いときに小売商のマージンがあげられる傾向にあることによって強められる。つまり製造業者にとっての売上高は、マイナスの影響関係を持つ。同じように、小売商店数もマイナスの効果を持つ。当該製品を扱う小売商店数が大きくなるほど、全体としての小売価格の低下はより大きくなるだろうし、また広範囲に流通されるにつれて中間段階の競争者からより大きい量を受け取る機会が強められるので、小売商の需要曲線はより弾力的になり、従って小売商の価格カット傾向が強まるのである。小売販売促進活動は、製造業者による販売促進活動と同じように需要曲線を右へ移動させる効果を持つ。量が限定されれば価格の上昇が得られる。従って他の事情が一定として、プラスの影響関係をもつことになる。外生変数には製造業者価格、競争者の小売価格、製造業者の販売促進活動が含まれている。特に製造業者価格が注目され、ブランド間での交差弾力性が高いならば製造業者価格の上昇は小売段階での価格変化に影響を及ぼさないことが指摘されている。

最後に以下のような小売流通方程式が想定されている。

$$D_3 = f_4 (S, D_2, E_1, \dots E_m)$$

小売商は消費者の需要に敏感であるし、意思決定に際してバンドワゴン効果⁽⁸⁾を

(8) バンドワゴン効果については次の文献を参照されたい。

Simon, H. A., *Models of Man*, John Wiley & Sons, Inc., 1957, pp. 79-87.

受け入れやすい。従って製造業者にとっての売上高とはプラスの影響関係をもつことになる。小売価格水準は小売販売促進活動と同じように、それだけでは小売商店数に対してほとんど影響関係をもたない。外生変数に関しては、製造業者価格、製造業者の広告、そして製造業者の人的販売努力（販売部隊の規模と特徴）等が挙げられているが、小売商店数との影響関係は特定化されていない。なおここでは、小売販売促進の水準が小売商店数によって表わされる小売強度に対して及ぼす影響は、考えられていない。

以上の分析から読み取れる全体の相互関係を整理するなら、次の図1のように示すことができるだろう。

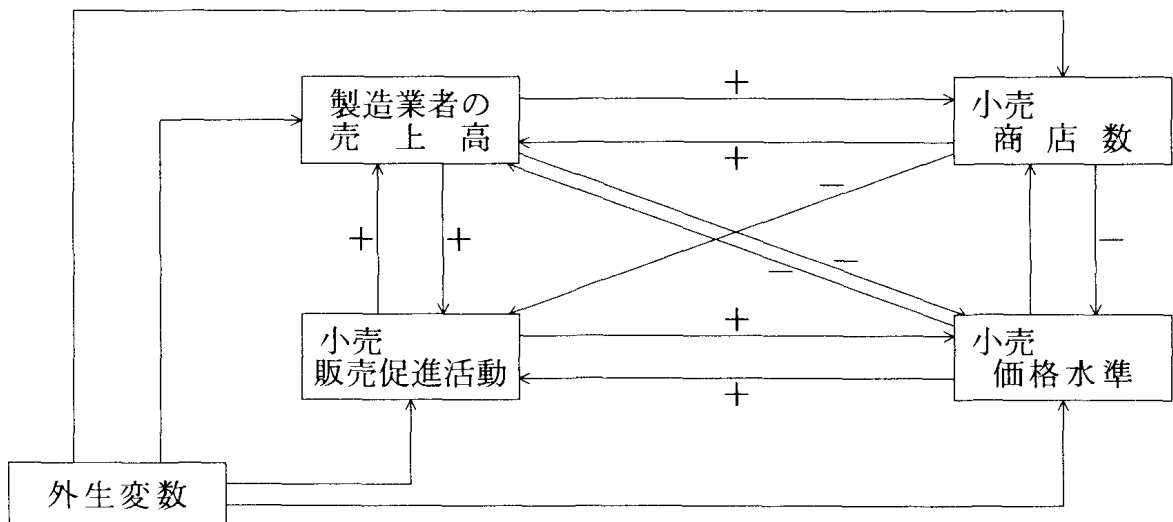


図1

(+は正の影響関係をあらわす。-は負の影響関係をあらわす。符号がないのは、影響関係が特に示されていないことをあらわす。)

3. 二段階チャネルの限界と卸売商段階の介在

さて、本稿で特に焦点をあてたいのは製造業者段階と流通業者段階との関係である。そこで製造業者の売上高と小売販売促進活動、小売価格水準、そして

小売商店数との関係に限定してみると、次のことが言えよう。

第一に、製造業者は多くの小売流通販路を確保することを望む。何故ならば、それによってより大きな売上高を達成できるからである。それ故、小売流通段階までを完全に自己の所有下に置き、自己の製品を扱ってくれる小売商を限定してしまうよりも、より多くの小売商との取引を優先することを望むだろう。

第二に製造業者は小売価格を低く抑えることによって自己の売上高を拡大できる。従って、なんらかの手段を講じて小売価格水準へのコントロールの程度を強めようとするだろう。それは、包括的な目的に基づくインフォーマルな協同活動のメカニズムによるか、ある種の契約上の合意によるか、あるいは完全なる自己所有化によるか、いずれにせよ製造業者はある程度の自己管理の下に小売商を置こうとすると考えられる。

第三に、小売段階での広告が頻繁に行なわれ、店頭でのディスプレイの空間が増やされ、そして人的販売努力の規模が大きくなると製造業者の売上高は大きくなっていく。もちろんこれら小売努力が製造業者にもたらしてくれる利益は激しく変化しやすいが、小売商に対して積極的な販売促進努力を求めるためにできるだけ多くの小売商と取り引きすることを望むと予想されるだろう。しかし、この時製造業者が比較的強い流通チャネルを確保していると、小売段階での販売促進活動はその価値をより減らすことになる。つまり、製造業者はブランド・ロイヤリティが高い製品を扱う場合には、強力な販売促進活動を求めて不特定多数の小売商との取引を行なう必要は必ずしも無いのである。

従って、二段階の流通チャネルでの製造業者と小売商の関係において考えるなら、基本的には製造業者は伝統的流通チャネルに位置する多数の独立した小売商を利用するが、その一方でこれら小売商を何らかの自己の管理下に置いて、程度の違いはあってもこれらをコントロールするという相反する行動をとることになる。この二つの異なる関係はどうして生じてきたのだろうか。その原因の一つは、製造業者と小売商からなる二段階チャネルを想定していることに求

めることができよう。二段階の流通チャネルでは、製造業者は小売業者と直接取引を行なうことになる。それ故、製造業者段階から最終消費者段階まで財やサービスが流れる間に遂行されるべき様々な流通機能は、製造業者によって行なわれなければ、小売商に全て課せられることになる。逆に小売商が行なわなければ、製造業者がこれら諸機能を全て遂行することになる。⁽⁹⁾しかしながら、卸売商が製造業者と小売商の間に介在してきて中間段階を形成し、段階的に三段階の流通チャネルになると、この関係は変わってくる。

先ず、製造業者は売上高をあげるために必ずしも多数の小売商と取引をする必要はなくなる。製造業者と小売商の中間に介在してくる卸売商が多数の小売販路をもっているならば、その卸売商と取引を行なうことによって結果的に多数の小売商へ自社製品を行きわたらせることが出来るのである。従って小売商の商店数の多さは、直接的には製造業者の売上高と関係をもつことにはならない。むしろ卸売商の商店数の多さが影響関係をもつだろうが、小売商店数ほどの重要さで影響を与えることはないだろう。卸売商は最終消費者を主な取引の相手としていないので、小売商のように消費者に近い位置へそして多店舗化して立地する必要はない。消費者に対応して分散的にそして多数地点に立地する小売商と、取り引きすることが、卸売商にとって望ましいのである。従って、製造業者の売上高に対して卸売商の商店数は小売商店数ほどの影響力をもたないものである。

次に、小売価格水準が製造業者の売上高へもたらす影響をみると、二段

(9) 流通機能を遂行する主体に製造業者と消費者を加えるかどうかに関しては流通業者に限定せず、これらも流通機能を遂行すると考えられるが、ここでは製造業者と流通業者の間での機能の分担のみを考えることにしたい。流通機能の分担関係については次を参照されたい。

拙稿「マーケティング論形成期におけるマーケティング機能論の一考察」『六甲台論集』第32巻、第2号、昭和60年。

階チャネルでは他の流通チャネルのメンバー企業へのインパクトを通して間接的に影響を及ぼすと考えられている。卸売商が介在してきてもこのことは変わらないが、この影響の程度は弱められることになるだろう。卸売商段階での粗マージンが小売商段階での価格変化の影響を吸収してしまい、製造業者段階まで小売価格水準の変化が伝わるのが少ないからである。また、卸売価格水準は小売価格水準に比べて、ヨリ直接的に製造業者の売上高へ影響を及ぼすのは当然であろう。最終消費者よりも小売商の方が、ある財やサービスの購買意思決定に際して比較考量する他の要因が少なく、それだけ価格に対して反応する程度は強いからである。

さらに、小売販売促進活動が製造業者の売上高へもたらす影響については、卸売商が介在してくる三段階の流通チャネルにおいても、その影響効果は高いと考えられる。小売商が小売商段階での広告を行ない、小売ディスプレイ空間を大きくする等の販売促進活動を積極的に行なうならば、製造業者の売上高は大きくふえる可能性がある。しかし小売商が販売促進活動をあまり行なわない場合、当然製造業者の売上高は減少しよう。卸売商が小売商の販売促進活動を援助することは可能だが、一般的にはその効果は大きく期待できない。最終消費者にヨリ近い位置にある小売商の方が、それだけヨリ効果的に販売促進活動を行なうことが出来るからである。また卸売商の販売促進活動も、小売商のそれと同じように、製造業者の売上高にプラスの影響をもたらすと考えることが出来るが、その影響の程度は、小売商の場合ほど大きくないだろう。

以上のようにみてくると、上述の多重方程式モデルにおいて小売商段階だけの諸変数では、製造業者の売上高との関係を説明するのに不十分であることは明らかである。すなわち製造業者、卸売商、そして小売商からなる三段階チャネルのなかで、卸売商に関するいくつかの内生変数を含めた相互関係を考えることが必要だろう。そして卸売商を流通チャネルに介在させた三段階チャネルを考えることによって、製造業者というマーケティング主体の管理下に小売商

段階をおいた流通チャネルと、独立の小売商を利用する流通チャネルとの間に排他的関係ではなくてむしろ補完的關係が、生み出されると考えていいだろう。それでは、単純に卸売商に関する諸変数を、上述の方程式モデルに組み入れればよいのであろうか。どの様な形で組み込んでいけばよいのであろうか。これについては、後に検討するものとする。

4. 垂直的統合と流通の継起的段階関係

さて、次に製造業者段階・流通業者段階間の関係において諸外生変数と製造業者の行動との関係に着目してみたい。製造業者が流通チャネルを自己の所有と管理の下におこうとする場合、代表的なものとして垂直的統合活動がとられることはすでに述べた通りである。以下では、この垂直的統合が形成される中での製造業者段階と流通業者段階間の関係をみてみる。ここでは、先ず企業の垂直的統合戦略と環境の間関係に焦点をあてた Harrigan の研究を概観することから出発する。

Harrigan によれば垂直的統合活動は、シナジーあるいは統合の経済性を得るために垂直的に関連した事業を所有し、操作するというよりも、むしろ自社の弱い競争上の地位を補うために企業が行なう重要な一つの戦略であると考えられる。⁽¹⁰⁾ 彼における垂直的統合は「幅 (Breadth)」、「段階 (Stages)」、「程度 (Degree)」、そして「形態 (Form)」の四つの側面において変化するものとしてとらえられる。⁽¹¹⁾ そして Harrigan は競争者の戦略上の立場の役割、企業の

(10) Harrigan, K.R., *Strategies for Vertical Integration*, D.C. Heath and Company, 1983, pp. 3-5. を参照。

(11) 垂直的統合の「幅」は、隣接業界でとられている活動のどの部分を自社内で行なうのかを決定することに関わっている。

垂直的統合の「段階」は、技術的に区別される各活動が経験する変換数によって

全社戦略、そして当該企業のおかれている産業状態の多様性を認識し、ダイナミックな環境の中でそれらが企業の垂直的統合活動にいかに関与するかを考
 えることの重要性を強調する。すなわち企業の垂直的統合戦略の選択に影響を
 与える要因は、産業発展の段階、産業構造の変化のしやすさ、全社的な企業戦
 略の目的、さらに企業の相対的交渉力と考えられている。これらを独立変数と
 し、そして垂直的統合の幅、段階、程度、形態を従属変数として、環境が企業
 の垂直的統合戦略へもたらす影響を分析・モデル化するのである(図2)。⁽¹²⁾

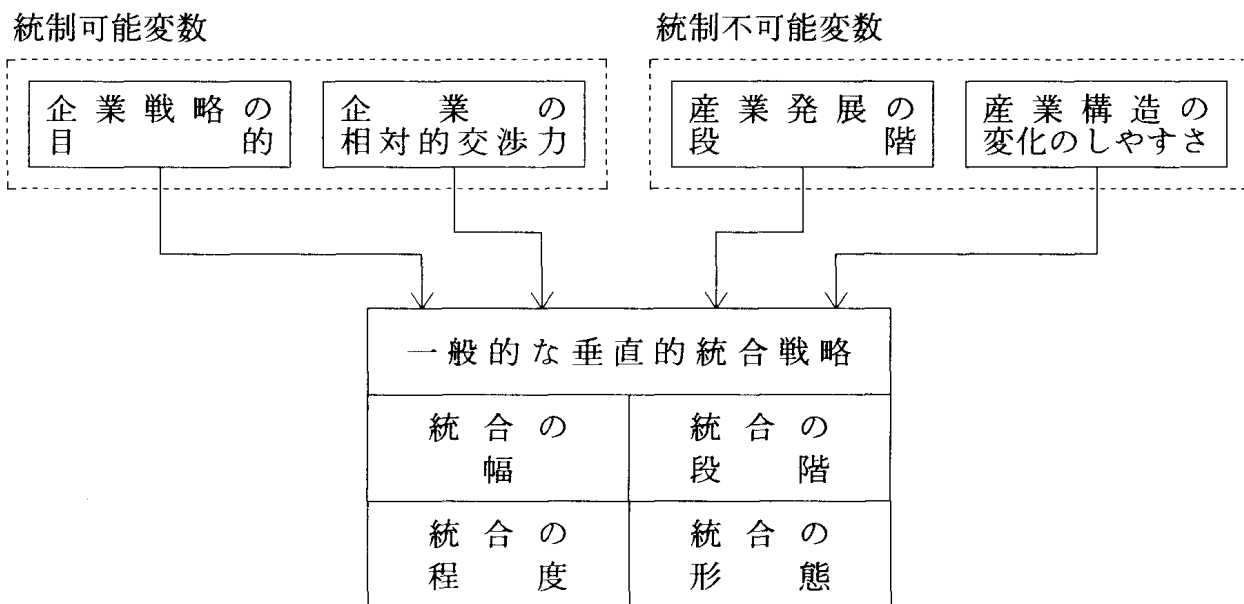


図 2

決ってくる。

垂直的統合の「程度」は、各活動のどれだけの量が自社内部で行なわれるかによっ
 て決定される。

最後に垂直的統合の「形態」は、取引相手に対して完全な所有権をもつのか、ジョ
 イントベンチャーなのか、あるいはフランチャイズ方式をとるのかという所有形式
 を表わす。

Harrigan, K.R., *op.cit.*, pp. 2-16. を参照。

(12) Harrigan, K.R., *op.cit.*, p.10. の図 1-1 を加筆修正。

これら諸要因が企業の垂直的統合戦略に影響を与える際の選択案としては、前述の垂直的統合の四側面から四つの一般的な垂直的統合戦略が考えられる。つまり必要とされる各資源に対して（幅）、企業は自己の欲求の一部あるいは全部を内部的に生産または消費することを選び（程度）、どの要素またはサービスを上流や下流に向けて遂行すべきか選択し（段階）、各ビジネスのどれだけの量を所有するのか（形態）を決定する。そしてこれらより完全統合戦略、部分統合戦略、準統合戦略および非統合戦略が区別される。各戦略の特徴については以下の表1のように考えられるだろう。⁽¹³⁾

ところで本稿での問題意識からみるならば、ここで着目すべきは垂直的統合が行なわれる場合の環境変数との関係である。製造業者が伝統的な三段階の流通チャネルを利用する場合と、そうではなくて垂直的統合活動を行う場合とでは環境変数の影響がどの様に異なるのか。以下において各環境変数ごとに検討してみたい。⁽¹⁴⁾

(1) 産業発展の段階

産業が発展していくにつれて、非統合戦略から部分統合そして完全統合戦略へと内的統合の程度は高くなっていく。しかしその産業が成熟期に達すると、そこから最終段階へ向けて統合は減少していく。産業発展の段階に対して、U字型の逆の形をとるのである。未発達段階の産業ではリスク分担と資本獲得のため、統合に充分見合うだけの売上高が達成できる需要が確立されるまでは、垂直的統合は行なわれない。但し、新製品の価値を最終消費者へ知らせるために垂直的前方統合が行なわれる場合がある。

(13) Harrigan, K.R., *op.cit.*, pp. 15-21. から、明示的な記述に基づいてまとめたものである。従って、空欄については特に言及されていないことを表わす。

(14) Harrigan, K.R., *op.cit.*, pp. 22-42. を参照。

表 1

	当該戦略の 内 容	当該戦略が使わ れる場合の状況	当該戦略の 成 功 条 件	当該戦略の プ ラ ス 面	当該戦略の マイ ナ ス 面
完全 統 合 戦 略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内的統合の最高度の もので、連続する ユニットは完全に所 有された子会社とな る。 ・ 特定の必要とされ る原材料やサービスの 全てを内部的に売 買する。 ・ 統合する企業は市 場占有率リーダーで ある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要素価格が予測困 難であり、長期契約 を結ぶことが不可能。 ・ 競争的スパイ行為 から、特許のない製 造、専売過程を防衛。 ・ 製品の組立て、設 計への適切な対応。 ・ 品質管理の全般的 監督。 ・ 統合調整によるコ スト優位性。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格競争が、不経 済による不利益を招 くほど激しくない。 ・ 外部情報不足が、 戦略の柔軟性を奪わ ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 十分な原料の供給 が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購入時の変動コス トが固定化。 ・ 資産の増大に応じ てその被るリスクも 増大。 ・ 流通経路の上・下 流の技術不均衡や経 済変動への反応のし やすさにより、不経 済がより拡大。
部 分 統 合 戦 略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の必要とされ る財・サービスの一 部は内部的に生産・ 流通されるが、残部 は外部の専門供給者、 流通業者、競争者を 通じて購買・販売す る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術が生産水準を こえて、コストのか なりの増加を招く。 ・ 価格競争のリスク 負担と競争相手との ゼロサムゲームとか らしか達成できない 大きな生産量が、必 要とされる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 物理的な相互接触 が必要ない。 ・ 企業の活動水準が、 一工場の正当化には 十分大きく効果的な 規模であっても、複 数工場ではそうでな く、完全統合戦略よ り操作しやすい。 ・ 利益が費用を十分 補っているため、未 利用能力が不経済を 引きおこすことなく、 従って自社製品に高 価値を付加でき、原 材料の準備が多く、 下請人も十分準備さ れている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部供給者の調査、 開発優位性を利用可 能。 ・ 完全統合戦略より も、ストライキや品 不足というリスクか らの不利益がより減 少。 ・ 供給者や流通業者 のコスト構造を知る ことにより、より低 い価格を引き出せる。 (バーゲニング・パ ワー発生の可能性。) 	
準 統 合 戦 略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 完全に隣接事業単 位を所有することな く、コントロールす る。 ・ いくつかの形態を とりうる自治単位が 結束したもの。 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 新技術や新資本を 求めるニーズからの リスクが高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 完全所有によるリ スクや硬直性を負担 せずに、結合戦略の 利点を利用可能。 	
非 統 合 戦 略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内的移動や所有権 関係を何ら欲求しな いで、原材料と市場 を獲得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門化した資産購 入を嫌う。 ・ 施設の最小効率規 模が大きいが、企業 ニーズがそうでない。 ・ 強力なバーゲニン グ地位により、外部 者に調達・開発・マ ーケティング活動を低 コストで遂行させる ことが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該企業と同じか あるいはそれ以上の 製品・サービスを生 み出す外部取引相手 が入手可能である。 		

次に発達途上の段階の産業では、統合に使われるコストを補うだけの需要発生が予想されるので、高い程度の統合活動が行なわれる。さらに売上高が生産の各段階の規模の経済を生み出すと統合の幅が広がってゆき、完全統合へ向かう。

さらに産業が確立された段階にはいると、規模の経済を最大限に利用して広範囲の統合活動が進められる。しかし同時に垂直的統合活動が再評価されることにもなる。つまり、企業主体が超短期の利潤目標に集中し、新しい資源配分を正当化しにくくするにつれて、垂直的統合戦略は変化を余儀なくされる。

最後に産業が終盤段階へ入ってくると、垂直的統合の幅、段階、形態、程度が減少し始める。不均衡のリスクと運営上の経済性に応じるリスクが非常に大きく、統合活動はほとんどとられなくなる。

(2) 産業構造の変化のしやすさ

産業構造の変化のしやすさは、第一にその産業のもつ構造特性（製品属性、供給者属性、顧客属性、製造業者技術属性）、そして第二に産業規律を悪化させる競争行為（競争者属性）から考えられる。製品属性については、消費者に対する製品の品質をコントロールすることによって競争優位性を達成できるなら、高い程度の内的統合を必要とするが、品質が問題とならないなら準統合でも適当であると考えられている。

供給者属性については、その影響が後方統合を引き起こすものであるので、本稿では言及しない。

顧客属性については、その付加価値流通活動とその交換コスト障壁の高さで表わされるが、結局は品質イメージを高めることによる差別化を求めるなら垂直的統合活動がとられる。また統合の経済性が得られないなら、前方統合は行なわれないだろう。

製造業者技術属性は、隣接産業の工場規模、資産の固定化の程度、生産量の不均衡から生じる不経済、経験曲線の特質等である。工場規模が最適でない場

合または退出障壁が高い場合には、統合の幅と程度は低いほうが適当である。

そして競争者属性については、競争者の垂直的統合活動、産業の集中度、将来需要についての競争者の期待が垂直的統合活動へ影響を及ぼす。競争相手が統合戦略をとっていると、それに対応して統合が進展する。産業集中が進んでいくと、統合の経済をもとめて垂直的統合が高度化する。さらに将来需要について競争者がどのような見通しをたてるかによって、競争行動が強化され、垂直的統合活動も大きく影響を受ける。

以上から明らかなように、各属性からもたらされる不確実性の高さによって、統合活動が規定されてくる。高い不確実性の下ではつまり産業が変化しやすい状態では、垂直的統合の程度も段階もほとんど低く抑えられるのである。

(3) 相対的交渉力

企業の相対的交渉力つまりバーゲニング・パワーの使用は、企業の持つ資産の固定化および危険性の増大を弱めるためにとられる手段の一つである。従って、もし製造業者がこのバーゲニング・パワーを使って供給者や顧客をコントロールすることができないなら、高い程度の内部統合化が必要とされるだろう。つまりバーゲニング・パワーが小さいときは、高程度の完全所有に近い垂直的統合活動をとるし、バーゲニング・パワーが比較的大きいときは、契約上で下流の企業をコントロールできるので垂直的統合活動は準統合の形態をとる。

(4) 企業戦略の目的

企業戦略の目的は、事業単位レベルの目的と全社レベルの目的とに区別される。そして両者の調整が必要とされる。事業単位レベルの目的はマーケットシェア・リーダーシップ、技術リーダーシップ、そして焦点戦略の達成である。マーケットシェア・リーダーシップは、垂直的統合活動によって規模の経済性が達成されるとコスト・リーダーシップが発揮でき、これによって高いマーケット

シェアを確保しようとするものである。技術リーダーシップは、強力な製品差別化あるいは絶え間ない革新によって達成される。垂直的統合によって技術革新や需要についてのより有効な情報がより広範囲に得られるなら、当該企業は技術上の強みを持つことができるのである。焦点戦略は、差別的な製品属性、サービス、立地によって、あるいは全市場から普遍的には需要されることはない他の品質によって、製品提供できる独占的市場ニッチを確保することである。従って、その市場では非常に短期間の利潤極大化が、つまり高いマージンのニッチが求められる。それ故垂直的統合は、低い程度のそして幅の狭い垂直的統合として導かれるだろう。

全社レベルの目的は様々に設定される。従って、垂直的統合活動の進展を促すかどうかの確定は出来ない。但し、全社レベルの目的が事業単位レベルの目的に優先することは明らかであり、もしシナジー効果や中心となる企業の強みを利用することによる優位性が期待できるなら、たとえ不安定な環境下では垂直的統合が危険であっても、企業の全社レベルの目的が統合を進めるだろう。また全社のキャッシュ・フローからみて、垂直的統合のもたらす経済性がさほど大きくない場合は、垂直的統合活動は「幅」、「程度」、「形態」、そして「段階」においてそれぞれ減少させられることになる。

以上、環境変数のそれぞれが企業の垂直的統合活動へもたらす影響について見てきたが、二つの問題点を指摘できよう。すなわち第一に外生変数間の相互関係、そして第二に垂直的統合が行なわれた場合の制度体構造の確定である。先ず外生変数間の関係についてみてみると、外生変数はそれぞれ独立して企業の垂直的統合活動へ影響を及ぼすと考えられているが、必ずしもそうではなく外生変数間にある種の依存関係を想定できる⁽¹⁵⁾。外生変数として考えられている

(15) Harrigan は他の条件を一定として説明しているのので、各外生変数の相互関係については、言及されていない。

Harrigan, K.R., *op.cit.*, pp. 23-42.

産業発展の段階、産業構造の変化のしやすさ、相対的交渉力、企業戦略の目的の中で前二者は企業にとって統制不可能な外生変数であり、後二者は統制可能な外生変数である。そしてこの相対的交渉力と企業戦略の目的は前二者によってある程度の制限をうける。つまり、産業段階が未発達な段階や終盤段階にある産業では、企業戦略の目的としてコスト・リーダーシップや技術リーダーシップがとられることは少ない。これらはむしろ発達段階や成熟段階においてとられる行動であるといえよう。また、産業構造特性によっても企業戦略の目的は、影響をうけることになる。顧客属性において製品差別化を求めるのか、価格を考慮して購買するのかによって企業の目的は限定されてくるし、製造業者技術属性についても同様である。またバーゲニング・パワーに関しては、産業段階が未発達で、市場の成長性に対して不確実な場合や終盤段階にある場合には、たとえ相対的交渉力をもっていないとしても、将来の不確実性のリスクを負ってまで垂直的統合活動にでることは考えにくい。さらには、産業の発展段階が確立された段階にいたり、そして産業構造が安定的な状態にある場合には、強力なバーゲニング・パワーをもっている市場での地位をより固めるために、あえて垂直的統合する可能性があるだろう。従って他の条件が一定に保たれているという状況は、現実には想定することが困難であり、外生変数間になんらかの関係が存在することを含めて、垂直的統合活動への影響を考える必要がある。

次に、垂直的統合における制度体の構造に着目してみると、ここでは卸売商段階までを垂直的統合した場合と、小売商段階までを垂直的統合した場合との区別はされていない。つまり垂直的統合の「幅」と「程度」について、環境変数との間に確定化された関係を見いだせないのである。部分統合活動や準統合活動をとる場合、そこに含まれる卸売商や小売商などの流通関連制度体のどこまでが統合の対象になるのか。そこで遂行される流通機能はどこまで含まれるのか。垂直的統合活動の内容が、明らかにされていないのである。本論文の文

脈で考えるなら、垂直的統合が卸売商段階まで行なわれ、小売商段階は独立の意思決定主体である小売商にゆだねられる流通チャネルと、小売商段階まで製造業者が垂直的統合した流通チャネルとは区別される必要があるのである。

それでは、この企業の垂直的統合行動に代表される流通チャネルへのコントロールが加えられる場合と、そうでない場合における製造業者と流通業者の関係はどの様にとらえることが出来るのだろうか。最後に、ひとつのとらえ方を考えてみたい。

5. 卸売商段階の介在の可能性

流通チャネルにおける製造業者と流通業者の関係を、製造業者による流通チャネルのコントロールと流通業者の行動を通して見てきた。そして三つの問題点を指摘できた。すなわち第一に、製造業者と小売商からなる二段階のチャネルでは、製造業者が複数の異なったタイプの流通チャネルを併用することが十分に説明できない。従って、卸売商を含めた三段階の流通チャネルを想定してモデルを再構築することが必要である。第二に、製造業者が流通チャネルをコントロールしようとして、垂直的統合活動をとる場合に影響を与える外生変数間になんらかの影響関係がある可能性を無視しているということである。そして第三に、垂直的統合活動がとられる場合に、継起的な流通段階のどこまでを内部統合するのか、また流通機能のどの部分を内部化するのかの確定が出来ないということである。以下では、これらの問題点を踏まえて、製造業者段階と流通業者段階との関係を捉え直してみる。

(1) 三段階流通チャネル

先ず、卸売商を含んだ三段階の流通チャネルにおいては、卸売商に関する諸機能を内生変数として取り入れる必要がある。その場合上述の Bucklin のモデ

ルに従うなら、卸売価格水準、卸売販売促進活動、卸売商店数が内生変数として挙げられる。Bucklinは産業財と消費財を区別し、産業財を扱う場合には小売商に関する三つの内生変数に対応して産業財卸売商の価格水準、販売促進活動、商店数を流通チャネルに組み入れる。消費財の場合は、価格水準、販売促進活動、そして製造業者管理のシステムへの参加希望に対する卸売反応関数を考え、これらを小売反応関数と平行して組み入れている⁽¹⁶⁾。しかしながら、この卸売に関する内生変数は、小売商段階の変数と同じように方程式に組み入れることが出来ても、小売のそれとは質的に異なる。その意味する内容に注意しなければならない。つまり、卸売商段階の販売促進活動は小売商に向けてと最終消費者に向けての二つがあり、小売商に向けての販売促進活動は人的サポートが中心である。ところが小売商段階の販売促進活動は、すべて最終消費者向けである。従って、製造業者の売上高そしてさらには垂直的統合活動への影響は、小売レベルの販売促進活動の方が強いであろう。それでははたして卸売商の販売促進活動を内生変数に組み入れることに意味があるのだろうか。産業財の場合は、卸売商にとって買手となる製造業者は購入した財を使って完成品を製造する。従って購入した財を消費しているという意味では消費者と同じであり、卸売商の諸活動が小売商のそれと同じ意味をもつだろう。それ故小売商の内生変数を卸売商の内生変数にそのまま対応させて利用できるだろう。しかし消費財に関しては卸売商にとっての買手は小売商であり、小売商はさらに最終消費者に向けて販売促進活動を行なうのである。卸売商の販売促進活動を内生変数として取り込むなら、小売商の販売促進活動と卸売商のそれとの内容を区別して、最終消費者に向けて補完的に働くものとして捉えるべきだろう。

次に、卸売の価格水準は消費財の場合、最終消費者に対して直接的に影響を

(16) Bucklin, L.P., "Management of the Channel," in F.D. Sturdivant, et al., eds., *Managerial Analysis in Marketing*, Glenview, Illinois; Scotto, Foresman and Company, 1970, pp.635-637. を参照。

与えるものではない。卸売価格の変動が小売価格にすべて反映されることはなく、むしろ小売価格の方が製造業者の売上高へより影響を及ぼしやすいだろう。しかし、産業財の場合は逆に卸売価格の方がより影響を与えるといえよう。産業財は製造過程を経て完成品になり、消費者の手元に届くのである。その場合の小売価格は製造業者にとってはあまり意味をもたないだろう。従って製造業者は売上高を上げるため卸売価格をコントロールすることをめざすが、消費財の場合は小売価格のレベルまでがコントロールの対象となる。

そして、卸売商店数は産業財を扱う場合小売商店数ほどに製造業者の売上高に影響をもたらさないだろう。何故ならば、卸売商は最終消費者を一方の取引の相手としているのでない。それ故小売商のように、多数のそして多様な属性をもった消費者に近い位置へ多数立地する必要はない。もちろん産業財という取り扱う製品の性格からもこのことが言えよう。消費財の場合、製造業者の管理するシステムへの参加希望が考えられているが、これが大きければそれだけ製造業者の売上高へはプラスの影響を及ぼす。これは当該製造業者の製品を扱っている商店数で捉えることが出来よう。

(2) 外生変数間の関係

外生変数として取り上げられた産業発展の段階、産業構造の変化のしやすさ、バーゲニング・パワー、そして企業戦略の目的の間には既述のようなより基底的なものとそうでないものに区別できる。産業発展の段階によって企業戦略の目的は変わってくるし、バーゲニング・パワーもその追求する大小が異なってくる。産業構造の変化のしやすさによっても同様のことが言える。つまり産業発展の段階と産業構造の変化のしやすさが、他のバーゲニング・パワー、そして企業戦略の目的よりもより基底的である。従って、産業発展の段階と産業構造の変化のしやすさが、バーゲニング・パワーや企業戦略の目的に影響を与えるとともに、それらを通して企業の垂直的統合活動へ影響を及ぼす。そしてバー

ゲニング・パワーと企業戦略の目的は、直接的に垂直的統合活動へ影響を及ぼすというように捉えることが出来よう。

(3) 制度対構造の確定

流通チャネルを管理しようとして、製造業者がとる行動の一つである垂直的統合活動において、卸売商や小売商と製造業者の関係を制度体構造としてどのように捉えることが出来るだろうか。本稿で考えてきた製造業者の売上高、小売商の内生変数、そして卸売商の内生変数を含んだ多重方程式においてみると、先ず卸売商の販売促進活動が小売商のそれよりも影響力をもつ場合は、卸売商は垂直的統合されない。しかし小売商の販売促進活動の方がより影響力をもつなら、製造業者は卸売商を統合する戦略をとるだろう。さらに卸売商の価格水準が小売の価格水準よりもより影響度が高いならば、卸売の価格水準をコントロールするため製造業者は、卸売商段階までを垂直統合しようとするだろう。しかし小売価格水準の方がその影響度が高いならば、小売商段階までを統合するという形をとるだろう。卸売商の商店数の方が、小売商の商店数よりも製造業者の売上高に対して影響するならば、卸売商段階は垂直統合されない。しかしその逆の場合は、卸売商までを統合することになるだろう。

6. むすびにかえて

最後に若干の問題点を指摘しておきたい。第一に、ここでとりあげられた内生変数の中で、商店数はある程度構造化されたものであり、比較的長期間安定的であるが販売促進活動はすぐに変化しやすく短期的な特徴をもつ。この両者を同時に扱うことはできないだろう。

第二に、内生変数の選択についてである。ここで提示された三つの内生変数以外にも考えられよう。例えば在庫機能の遂行は卸売商にとって代表的な機能

のひとつであろう。上述の内生変数だけで、過不足はないのだろうか。これについての検討が必要である。

(1989年12月1日)

参 考 文 献

- Anderson, J.C. & J.A. Narus., "A Model of the Distributors' Perspective of Distributor—Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.48, Fall, 1984.
- Bucklin, L.P., *A Theory of Distribution Channel Structure*, Berkeley California Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966 (田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房、1977年).
- Bucklin, L.P., "The Channel System," in F.D. Sturdivant, et al., ed., *Managerial Analysis in Marketing*, Glenview, Illinois ; Scotto, Foresman and Company, 1970.
- Bucklin, L.P., "Management of the Channel," in F.D. Sturdivant, et al., eds., *Managerial Analysis in Marketing*, Glenview, Illinois ; Scotto, Foresman and Company, 1970.
- Harrigan, K.R., *Strategies for Vertical Integration*, D.C. Heath and Company, 1983.
- Kale, S.H., "Impact of Market Characteristics on Producer—Distributor Relationships", in L. Pellegrini & S.K. Reddy, *Retail and Marketing Channels—Economic and Marketing Perspectives on Producer—Distributor Relationships*, Routledge, London and New York, 1989.
- Stern, L.W. and A.I. El—Ansary, *Marketing Channels*, 2nd.ed., Prentice—Hall, 1982.
- 荒川祐吉『現代配給理論』千倉書房、1960年.

田村正紀『日本型流通システム』千倉書房、昭和61年.

西村順二「マーケティング論形成期におけるマーケティング機能論の一考察」

『六甲台論集』第32巻、第2号、昭和60年.

風呂 勉『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房、昭和43年.

森下二次也・荒川祐吉編著『体系マーケティング・マネジメント』千倉書房、
1966年.