

修士論文概要

マーケティング・チャネル戦略における価格問題

浅 野 洋一郎

目 次

はじめに

第1章 : 見直される伝統的チャネル戦略

第2章 : 流通構造の変化とチャネル戦略

第3章 : 価格革命と規制緩和

第4章 : 加工食品流通システムにおけるチャネル戦略

おわりに

本稿の議論の目的は、変革期にある加工食品流通システムを考察することにある。流通システムの考察に関しては、流通構造・流通行動・流通制度のシステム構成要素が問題となるが、本稿ではこのうち流通行動を主たる問題領域と設定し、メーカーが形成するマーケティング・チャネルに関する戦略（マーケティング・チャネル戦略）を取り上げ、チャネルにおける問題を価格を中心に議論していくものである。

流通システムを考察の対象として取り上げる背景としては、今日見られる生産・消費システム及び流通システムにおける新たな動きが上げられる。すなわち生産システムにおいては、ジャスト・イン・タイムの生産方式やロジスティクス、あるいは情報面でのS I Sといった取り組みが行われている。消費システムにおいては、消費者のバブル経済の学習効果から、商品・サービスに関しての価値が品質と価格のバランスにおいて問い直されている。そして流通システムにおいては、消費者の低価格指向を反映する形で新たなD S業態が登場するとともに、既存の大規模小売業では円高メリットを活かした並行輸入・開発輸入が積極的に行われている。と同時に規制緩和の流れによって市場の開放が進み、市場の競争関係は複雑化し価格革命の状況を呈している。

こうした各システムにおける動きは、流通システムの再構築を促すものと認識される。そして消費者の食生活の向上を図る上からは、加工食品流通システムの検討が必要であるとする。以下では本論の章立てに従い、その概要を述べていきたい。

序 章

マーケティング・チャンネル概念とは、風呂教授の指摘より、生産物流通の継起的段階を操作システムとして認識した場合に得られるものであり、これを総体的に社会制度として認識した場合の流通機構とは区別されるものである。すなわちマーケティング・チャンネル(以下チャンネルと略す)とは、個別企業がマーケティングの観点から構築した商品流通の経路である。

次にチャンネル戦略を取り上げる今日的意義については、以下の視点から明らかにされると考えられる。まず消費行動の多様化及び価格指向を示す消費者の視点。次に、チャンネル運営に関して戦略的效果を問題とするメーカーの視点。さらに競争関係が進展する中で競争優位の獲得を目指す流通の視点であり、これらの視点から新たなチャンネル戦略の提示が求められていると考えられる。

第1章 見直される伝統的チャンネル戦略

本章は、従来用いられてきたチャンネル戦略を類型化し、「伝統的チャンネル戦略」として内容を明らかにする。

第1節では、チャンネル戦略の戦略展開には歴史的変遷があり、その内容が段階的に「販売の段階」「販売ルートの段階」「チャンネル・システムの段階」に分類されることを示している。続いて、チャンネルの構造面を規定する組織化戦略を取り上げている。まず組織化の内容の議論に先立ち、組織化と系列下の相違点を指摘している。すなわち、独占禁止法上問題となる系列化とは販売価格・取り扱い商品・販売地域・取引先等の制限であり、こうした内容をもたないマーケティング戦略の一環としての組織化は、それと区別して考えられなければならないものである。そして対象別に卸売業・小売業・消費者に区分し、組織化戦略の内容及び現状を示している。

第2節においては、チャンネルの取引条件特性としての商慣行のうち、伝統的チャンネル戦略における価格戦略として位置付けられる建値制度を取り上げている。まず希望小売価格の設定理由に関する調査内容から、メーカー・流通においては、「希望小売価格は消費者が商品選択時の基準」として認識されていることを示した。また消費者からは商品間・店舗間の価格比較に有効な点、及び品質・性能のレベル評価に便利である点から価格設定に88.7%の指示が示されている。次に価格体系の形成とリベート制度の運用に関し、希望小売価格を含めた価格体系についてケースを用いて問題点を示している。希望小売価格100円の商品が70円という価格で販売される際の価格体系形成に関し、メーカー・流通段階におけるリベートの運用と価格設定交渉の現状を述べ、今日問題となるリベート制度の

複雑性及び不透明性を指摘している。

第2章 流通構造の変化とチャネル戦略

第2章は、流通変化を流通構造の変化の側面からとらえ、チャネル戦略への影響を明らかにする。

第1節「流通のダイナミックス」は、流通構造変化のメカニズムを明らかにするものである。この点田島教授により、環境変化と流通システムとの相互作用を通じて引き起こされるシステム内部の変化のメカニズムに対する考察が必要との指摘がなされており、本節では構造変化の要因連関を示している。

第2節では前節の議論を受け、流通変化に影響を与える要因群を指摘している。すなわち、要因群を生活の変化と直接流通に影響を与える変化に区分し、「生活環境の変化」、「価値感の変化」、そして「経営環境の変化（特に情報化）」としてその内容を示している。

第3節では、こうして起きる流通構造変化のチャネル戦略的意義の考察を行っている。まずチャネル戦略に影響する構造変化を、規模構造の変化と垂直構造の変化としてとらえる。そして規模構造の変化を小売業の大型化及び業態の多様化として述べ、前者の変化が1)集中戦略の選択 2)販売体制の再構築 3)チャネル運営コスト配分の見直し、後者の変化がチャネル選択の見直しを迫るものであることを指摘する。垂直構造の変化では情報機能及び経営指導機能の高度化を取り上げる。（これらの変化によるチャネル戦略への影響は、第4章で明らかにする。）

第3章 価格革命と規制緩和

第3章は、流通変化のうちの価格面の変化及び流通制度の変化を明らかにする。

第1節では、価格面の変化を「価格革命」としてとらえ、その背景及び実態の分析を行っている。すなわちその背景には、消費者の生活の変化と経営環境の変化が考えられ、特に後者の内容としては1)バブル経済崩壊による消費の冷え込みと景気後退、2)競争関係の激化、3)規制緩和の動き、4)国内流通システムへの批判の4点を指摘している。また実態としては、垂直方向・水平方向に加えグローバル化によって示される競争関係の拡大と、メーカー・流通双方の競争手段の多様化として認識されることを示している。次に価格革命の今後に関しては、消費者の低価格指向という価値感の変化に加え、イ)一層の競争関係の激化、ロ)低価格販売に関する技術革新、ハ)規制緩和の本格的実施等により継続が予想されることを指摘している。又その結果として新たな価格体系が出現するこ

とは、消費者に新たな価値（価格と品質）をもたらす「価値提供の高度化」として認識され、消費者視点からも継続が望まれることを述べている。

次に第2節では「規制緩和と価格問題」を考えるに際し、まず流通政策の目的と内容を明らかにすることから議論を始めている。流通政策に関しては流通有効性の向上が目的となるが、その価値基準（評価基準）としては、久保村教授によって取引便宜性・流通生産性・配分平等性・競争公正性の4基準が示されている。このうち競争公正性については、今日の規制緩和の流れにつながるものであり、市場原理すなわち競争原理の導入による市場の活性化、及び消費者利益の拡大を目指すものである。その内容を大別するならば、1) 大店法の改正といった規制緩和、及び 2) 独占禁止法の運用強化といった競争促進政策の進展に区分される。特に後者の競争促進政策に関しては、発表された「流通・取引慣行ガイドライン」の内容が厳しくメーカーの価格管理・維持行為を禁止するものであり、マーケティング活動に規制をもたらすものとなっている。その結果、チャネルにおける価格戦略の内容が問われることとなっている点を指摘している。

第4章 加工食品流通システムにおけるチャネル戦略

第4章は、これまでの議論を踏まえ今後のチャネル戦略の指針を明らかにする。すなわち、チャネルの構築に関しては構造面から組織化戦略を、チャネルの維持に関しては行動面（取引条件面）から価格問題への対応戦略を明らかにするものである。

第1節では、組織化戦略について特約店制度の問題を論じている。そして、現在特約店制度の運用に際して用いられているリベート体系を、卸売機能を適正に評価しそれに見合う対価として支払う体系に移行したうえで、物流あるいは情報といった機能ごとの戦略的同盟への発展を検討すべきことを指摘している。ここでは互いの機能の主体性についての確認が必要であるが、こうした活動によって、特約店制度をメーカー・卸売業による共同体から機能体へと変革し、『新たな機能的垂直分業関係』の形成を目指すことの重要性を述べている。

第2節では、チャネル維持を目的としたチャネル行動に関する価格問題への対応戦略を論じている。そこでは建値制度及びオープン価格制度における対応戦略を指摘している。

まず建値制度における対応戦略としては、1) PB戦略、2) EDLP戦略、3) ハイ・アンド・ロー戦略、4) 価値戦略というサブ戦略が考えられることを示している。

一方オープン価格制度移行の問題として、メーカー段階では価格形成場面に関与しないことによる市場への誤った価格・価値伝達、卸売段階では価格形成・価格伝達能力の不足、小売段階ではさらなる競争関係の激化等が懸念されることを述べている。しかしながら、加工食品業界全体の流れはオープン価格制度に移行していくものと認識されることを指摘

している。その理由は第1に、大手小売業の価格戦略の手段であるP B戦略が食品分野では味覚の問題から一定以上の拡大が期待できず、そのため価格決定権が把握できN B商品の低価格販売を可能とするオープン価格制度の要請が強まると考えられる点である。第2に、メーカーにおいても小売価格を設定するためにそこから逆算されて過度の販売促進予算を計上するといった状況を改善し、併せて管理のコスト低減を図る必要が生じている点である。

そしてオープン価格制度移行の対応として、現行のリベート制度の改善が課題となることを示している。この点リベートの機能として考えた場合、1) 価格競争機能、2) 販売促進機能、3) 販売力評価機能については今後の価格戦略においても重要であり、予算化並びにコスト・オンの必要があるが、これに対し イ) 建値・希望小売価格維持機能、ロ) チャネル管理・統制機能、ハ) 信頼関係維持機能に関しては、今後は戦略的必要性も薄れていくものと考えられることを指摘している。

以上の議論により、今後のチャネル戦略展開に関し以下の指針を示している。

- 1) 組織化戦略として卸売業に対しては、主体的な機能を相互に発揮する関係構築に向けた特約店制度の段階的変革を行っていく。具体的には、物流・取引流通・情報流通の各分野での主体的機能を前提とした機能体としての関係作りを構築する。
- 2) 価格問題への対応戦略としては、建値制度においてはP B戦略・価値戦略等のサブ戦略によって競争優位の獲得を目指す。一方オープン価格制度への移行が予測される状況においては、複雑性・不透明性が指摘される現行リベート体系を見直し、リベートを流通機能に基づく対価としてその内容を明確化し、新たな価格体系の形成システムを準備する。
- 3) 流通段階全体に対する活動として、製配販三層が対等な立場で情報・物流・市場を共有化する戦略的同盟・E C Rの形成により、新たな機能的垂直分業関係を構築する。
- 4) 上記の組織化戦略・価格戦略の展開により、消費者に対する「価値提供の高度化」を促進する。

以上の内容をもって、本稿の議論の目的とした、変革期にある流通システム考察とするものである。