

## 日本市場における外資系企業の チャネル政策に関する一考察

### A Study on the Channel Policy of Foreign Affiliate Firm in Japan

石 黒 光 久

Mitsuhiro Ishiguro

#### 目 次

はじめに

1. 現代のマーケティング・チャネルの形態
  2. マーケティング・チャネルの構築・管理
  3. 日本リーバのチャネル政策
  4. P&Gのチャネル政策
- おわりに（結論に代えて）

#### はじめに

従来、わが国の消費財メーカーのチャネル政策として、代理店・特約店を保有し、その代理店・特約店を管理しながら、自社のマーケティング目標の達成を目指してきたところが多い。さらに、強力なマーケティング・チャネル政策を押し進め、計画的販売の達成を目指す消費財メーカーは代理店・特約店以上のメーカーにとって操作性の高い販社制度を採用する企業群もあった。このような販売経路の形態をメーカーをチャネル・キャプテンとする“流通系列化”と呼んできた。

しかし、現在、このような従来のチャネル政策の方向転換がなされようとしている。その主な要因として、次のようなものがあげられる。<sup>(1)</sup>

- ①大規模小売商とメーカーとの直取引の進展
- ②小売業のEOSによる発注の増加
- ③小売業のPOS導入とその活用の活発化
- ④大手卸売商による中小卸売商のグループ化・系列化の進捗
- ⑤ディスカウント・ストアの成長

などである。

つまり、これまでのメーカーのチャネル政策が

市場占拠率拡大を目指した販売店増強政策に比重が偏り、チャネル組織の肥大化や硬直性という問題を帰結させたという反省のもとに、既存チャネル構成員の再選別によるチャネル組織の軽量化が意図されているということである。<sup>(2)</sup>

このような傾向は、メーカーのマーケティング・スタッフに対するアンケート調査の結果にもあらわれている。<sup>(3)</sup>

それは、量販店の交渉力の増大、小売店頭管理の厳格な実施、新規チャネル開拓、積極的な売れ筋商品の情報収集などがチャネル政策上の問題点だということである。

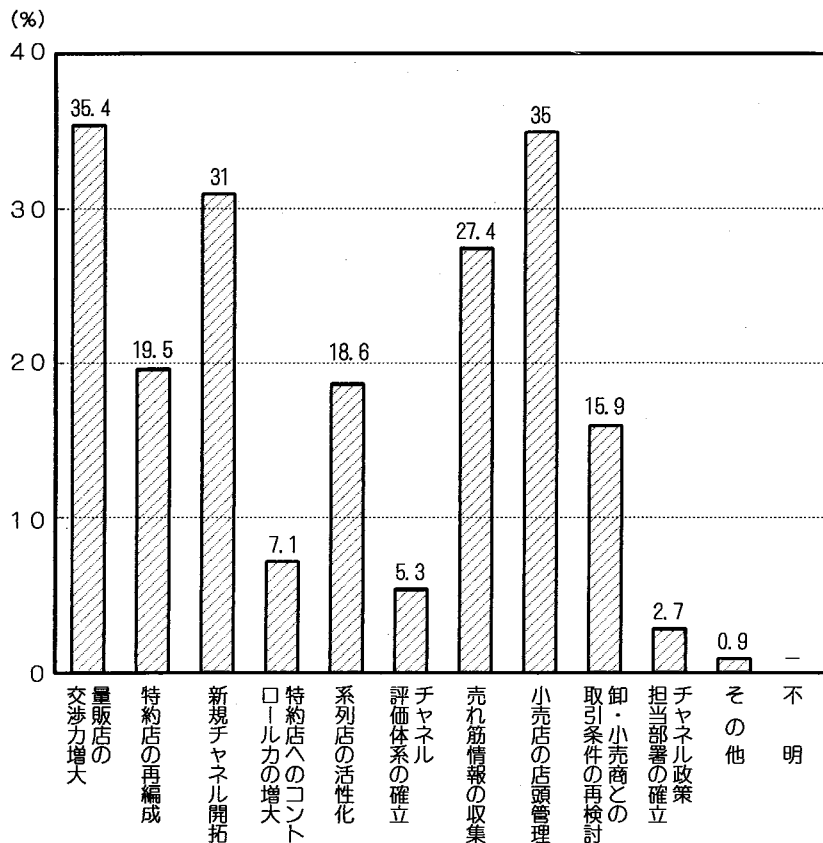
このようなことは、メーカーの計画的販売が従来のチャネル政策では達成できなくなったということである。

したがって、チャネル政策として、特約店、代理店制を採用しているメーカーは、特約店、代理店である卸売業の販売力が相対的に低下して、いわゆる小売店への“押し込み”販売が困難になってきているのである。<sup>(4)</sup>

その意味で、新規チャネルの積極的開拓と小売店頭管理の重要性が増大してきているといえるのである。

一方、チャネル政策として、販社制度を採用しているメーカーは、販社の統合化、各販社によるエリア・マーケティングの推進、小売業態別の専門販社の設立、販社内組織の活性化・機能別分割などを実施し、チャネルを取り巻く環境の変化に対応しようとしている。<sup>(5)</sup>

以上のような国内市場における流通環境の変化や国内メーカーのチャネル政策の変更・転換が進



(出所) 流通政策研究所『情報化の進展に伴うチャネル・コントロール新原理に関する研究調査報告書』平成1年3月、11頁。図表2-1より作成。

図1 チャネル政策上の問題点(メーカーのマーケティング・スタッフへのアンケート結果)n=43)

渉している中で、日本市場でマーケティング活動を成功させつつある外資系の消費財メーカーがどのようなチャネル政策を採用しているかを考察し、その特徴と成功の要因、及び今後の方向性について検討を加えることを本稿の目的とする。本稿では、日本リーバとP&Gを中心として考察をすすめる。

## 1. 現代のマーケティング・チャネルの形態

### (1)チャネルの3形態

消費財流通においては、一般的に次の3つの形態のチャネルが存在する。<sup>(6)</sup>

第1のタイプのもは、生産者と小売商、卸売商との間に資本的、人的、取引的な関係において、直接的かつ固定的な関連はなく、市場を媒介として間接的にのみ結合しているものである。第2の

タイプのもは、生産者が流通過程まで内部組織化している場合であり、一部の消費財、生産財の流通においてみられるものである。第3のタイプは、生産者と流通業者はそれぞれ独立した法人として存在し、社会的分業を形成しているものの、生産者と流通業者は資本的、人的、取引的關係において有機的関連性をもち1つのグループを形成しているものである。

以上の3つのタイプのうち、寡占的製造企業(メーカー)がチャネルを構築・管理する場合に、より効果的に管理・運営が容易に行える第2、第3のタイプのチャネル形態を採用するのである。このタイプのチャネル形態がメーカーをチャネル・キャプテンとする垂直的流通(マーケティング)システムである。

この垂直的流通システムは、たんに生産者、卸

売商、小売商らが互いに協調しあいながら、1つの組織集団を構築するだけでなく、各構成員の活動が最適なものとなり、組織成果も最高のものとなるように、計画的に組織構築されるものである。そして、組織行動の効率化のため、ごく少数の意

思決定者がシステム全体の企画立案と管理を行う状態を目指すものである。<sup>(7)</sup>

上述のような目的をもつ、垂直的流通システムと伝統的な流通経路の差異を比較すると、次の表のようになる。

表1 垂直的流通システムと伝統的流通経路の差異

構造特徴	タイプ	伝統的な流通経路	垂直的流通システム
構 成 員		孤立的で自立的な構成員が互いに交渉を通じて関係を結んでいる。	互いに関連をもつ構成員が、流通機能の最適化を実現しようと目指して関係を結んでいる。
経 済 性 実 現		各構成員は経済性を実現するとは限らない	各構成員は経済性を実現するように計画づけられている
組 織 の 安 定 性		忠誠度の低い構成員の集合であって、安定性は劣る	厳密に資格が吟味され、しかも忠誠度も高い構成員の集合となっていて安定性は高い
意 思 決 定 者 の 数		多くの構成員の中から多数の戦略立案者が現われて意思決定する。	多くの構成員の中から少数の戦略立案者が選ばれて、意思決定する
意 思 決 定 者 の 行 動		各々の戦略立案者が自社の位置する段階について意思決定する	その戦略立案者が、あらゆる段階に関する決定を行う
意 思 決 定 の 方 法		総合的判断によって行う	科学的な意思決定方法を採用する。
意 思 決 定 者 の 志 向 性		情緒的に、伝統的流通の仕方を擁護しようとする	マーケティング理念などを達成しようと、理知的に行動する

(出所) 江尻弘『流通論』中央経済社、昭和54年。193頁、第6・2表より

さらに、このような垂直的流通システムを分類すると、次の3つの形態に分類できる。<sup>(8)</sup>

第1の形態は、法人的・垂直的流通システム(企業システム)であり、これは単一の所有のもとに生産と流通の連続段階を結合しているものである。第2の形態は、管理的・垂直的流通システムであり、これは共同所有を通してではなく、そのシステム内の当事者の一方の規模と勢力を通して、生産と流通の連続段階の調整を図るものである。第3の形態は、契約的・流通システムであり、これは、個々の企業が単独で行うよりも、多くの経済性や販売インパクト、または、その一方を獲得するために、契約に基づいて、構成員間のマーケティング・プログラムを統合する生産および流通の異なった独立した企業から成っているものである。

これら3の形態のうち、第1の形態が垂直的統合であり、第2、第3の形態が“流通系列化”と

いわれるものである。そして、わが国では消費財メーカーがチャネル・キャプテンの場合、卸売商、小売商を特約店・代理店とする形態と販社を設立する形態の2つが代表的な流通系列化といえる。さらに、メーカーが組織する販社は、卸機関としての販社と小売機関としての販社の2つがあるが、本稿では、とくに、卸売機関を販社とした場合と卸売商を特約店・代理店とした場合について検討を進める。

上述したように、現在、卸売商を特約店・代理店としたメーカー主導のチャネル形態は行き詰まりをみせており、一方、販社型のチャネル形態においても、販社の販売力強化、統合化が問題となっている。この日本でいうところの卸売機関を販社とした場合の、その販社の特徴としては、次のようなものがある。<sup>(9)</sup>

①メーカーの系列販売体制に組み込まれた卸売

商である。

- ②通常、1つのテリトリーに1社存在し、一手販売権が付与されている。
- ③その代わり、競合メーカーの商品を取扱うことは許されず、当該メーカーの商品だけを卸売することが求められている。
- ④当該メーカーから各種の援助を受けることができる反面、そのメーカーの政策に協力し、忠実にそれを実行することが要請されている。
- ⑤それらの性格のため、いわばメーカーの支店・営業所を別法人化したものに近似している。
- ⑥販社とメーカーとの間に、資本的關係、人的關係が存在する場合もあり、そのない場合もあり、この点では不定である。

以上のような一般的特徴をもつ販社が従来、メーカーの計画的販売のために大きな貢献をしてきたといえる。

(2)寡占メーカーの垂直的流通システム

わが国の代表的寡占業種に分類されるメーカーの垂直的流通システムは、“流通系列化”されており、卸売商まで系列化している場合と、小売商まで系列化している場合がある。

これを、自動車、医薬品、家電品などの市場集中度が高く、市場の競争状態が、寡占である業種を例にとってみると以下のようにになっている。<sup>(10)</sup>

まず、自動車のチャンネルにおいては、千数百のディーラー（販売店）が存在しているが、それら

は全て、メーカーの系列店として、車種別の専売店制を採り、販売地域についても、都道府県別のテリトリー制が敷かれている。

つぎに、医薬品のチャンネルにおいては、メーカーが、いわゆる重点卸政策を採用して系列の確保に努めている。重点卸政策とは、地域ごとに有力な卸売商を選定し、これに資本参加、役員派遣を行いつつ差別価格または差別リベートを伴う販売を行い、自社製品を主体的に取り扱わせるようにする政策である。

さらに、家電品のチャンネルにおいては、メーカーによる系列化政策の進展が著しく、とくに、卸売段階の整備・系列化が進んでおり、そのほとんど全てがメーカーの販売会社、もしくは専属卸となっており、メーカー自身が自社の営業部門によって、自ら卸売機能を営んでいるものは少ない。また、家電製品の小売機構は、系列小売店（60%）、量販専門店、及びスーパー等の大型小売店（30%）、その他（農協・生協等の形態のチャンネルでは10%）と大きく3つのタイプの小売店から構成されている。

この家電製品は、とくに、消費者の消費志向の変化や流行等に左右されやすい、とともに消費者の購買場所が一般小売店から百貨店等まで、かなり広範囲にわたって分散しているため、メーカーの販社も、それぞれの小売業態に分化されるようになってきている。たとえば、ある家電メーカーのチャンネル形態は次のようなものである。<sup>(11)</sup>

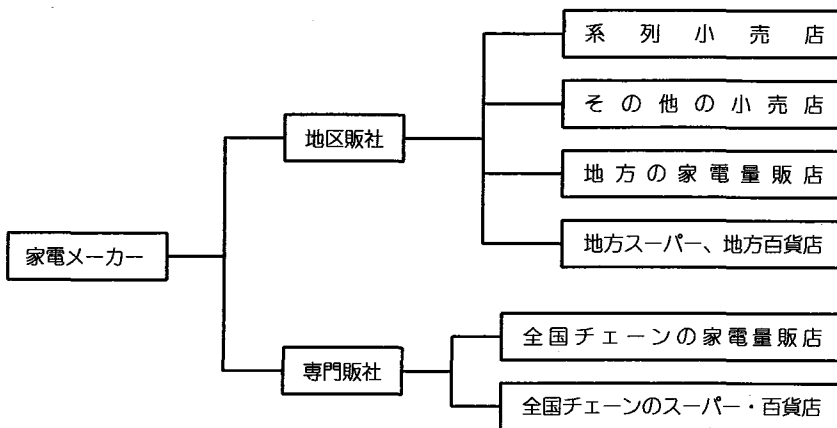


図2 家電メーカーのチャンネル（販社型）形態の例

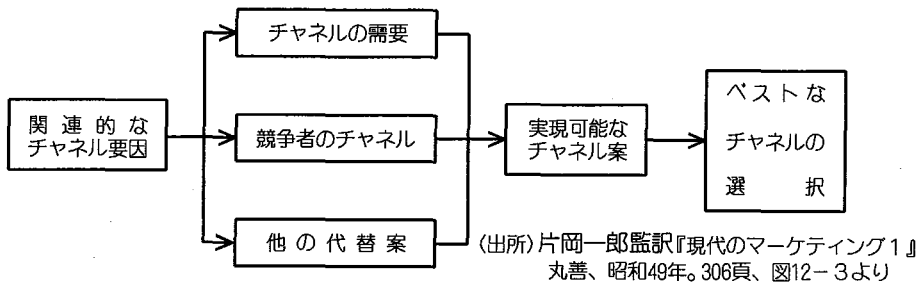


図3 マーケティング・チャネルの構築過程

2. マーケティング・チャネルの構築・管理

(1)チャネルの構築

メーカーがチャネル・キャプテンとなり、マー

ケティング・チャネルを構築（チャネル設計、及びチャネル構成員の選抜）をする場合について、その過程をまとめたのが図3と表2である。

いずれにせよ、チャネル構築とは、企業（メーカー）の目的に応じて、いかなる構造のチャネルを作るかという方針を決め、それを設計し、チャネル構成員を選び、最終的に、その企業の製品をその顧客に到達させる仕組みを築きあげることである。

このようなチャネルの構築過程をより詳細に、チャネルの設計とチャネル構成員の選定の2つに分けてまとめることもできる。まず、チャネル設計においては、次のような過程を経るものと考えられる。<sup>(12)</sup>

表2 マーケティング・チャネル構築手順

(1)関連要因の評価
①製品 ②市場 ③消費者習慣 ④利用可能なチャネル ⑤資金状況 ⑥ノーハウ ⑦市場地位 ⑧提供できるサービス
(2)チャネルからの需要の明記
①制約条件 ②変数 ③協働
(3)競争者のチャネルの評価
①使われる理由 ②諸問題
(4)他の代替案の評価
(5)実現可能なマーケティング・チャネル案
①問題とのつき合せ ②制約条件とのつき合せ ③評価
(6)ベストな代替案の明記
①結果の予測 ②連続的な調整

- ①チャネルの設立を通して達成しようとする特定のチャネル目標が設定される。
- ②チャネル目標が設定されたのち、それを達成するのに適したチャネル構造の代替案を作成し、決定していくことが必要になってくる。
- ③チャネル構造の代替案が決定されると、それらを評価する。
- ④チャネル構造の代替案の評価後、最善であると考えられる特定のチャネル構造が選定される。

次に、チャネル構成員の選抜過程は、

- ①選抜基準の設定
- ②構成員としての候補者の探索
- ③構成員としての候補者との交渉
- ④構成員の決定

となる。<sup>(13)</sup>

このような過程を経て、チャネル・キャプテンはチャネルを新規に構築していくのである。

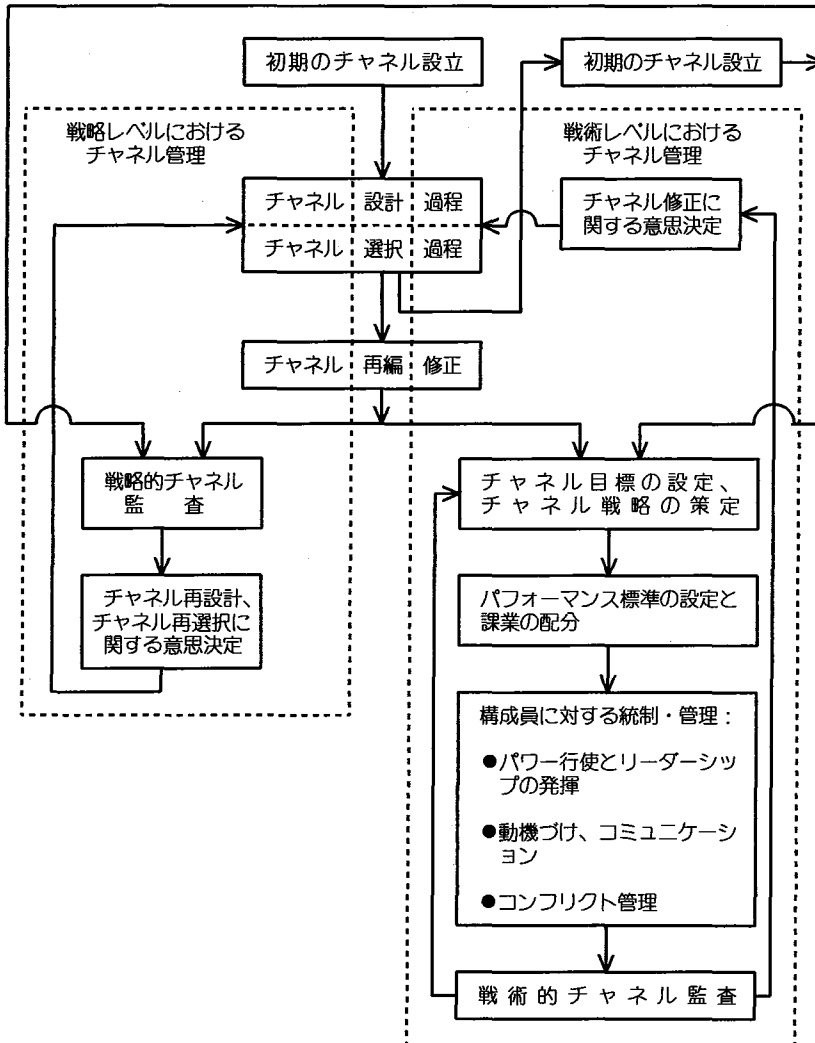
(出所)片岡一郎監訳『現代のマーケティング1』丸善、昭和49年。306頁、表12-1より

(2)チャネルの管理

チャネル管理の核心は、メーカーに対して、売買関係をもって対峙する販売業者（卸売商・小売商）の行動準則枠にメーカーのマーケティング目的に沿うような一定の“行動準則”を組み込むことである。したがって、メーカーの視点からみると、本来、個別企業間の売買関係を単独企業の事

業部と本社との関係のようにすることがチャネル管理の目標であるともいえる。

このチャネル管理も、チャネルの構築と同様に、2つの水準に分けて考えることができる。<sup>(14)</sup>つまり、戦略的レベルの管理と戦術的レベルの管理である。この2つのレベルを分ける基準は、戦術的レベルのチャネル管理が短期的な視点からの業



(出所) 陶山計介・高橋秀雄編著『マーケティング・チャネル—管理と成果—』中央経済社、平成2年。85頁、図5-1より

図4 チャネル管理過程

務遂行的で、日常的な管理であり、戦略レベルの管理が長期的視点からの管理であるというように、その管理の視点の長短である。

このうち、戦術レベルのチャネル管理過程は次のようになるであろう。

- ①チャネル目標の設定、及びその達成に必要なチャネル戦略の策定。
- ②チャネル目標達成、チャネル戦略遂行上必要なチャネル課業、成果標準の設定がチャネル全体及び構成員になされる。
- ③チャネル課業を各構成員が効果的に遂行するように、製造業者（チャネル・リーダー）がパワー行使、リーダーシップの発揮、各構成員に対する動機づけ、コミュニケーション活動を展開する。
- ④構成員間（チャネル・リーダーと参加者の間）に衝突（コンフリクト）が発生した場合には、コンフリクト管理戦略を実行し、解消を図る。
- ⑤特定の期間の後、当該期間中のチャネル課業の遂行度、どれくらいの水準のチャネル成果が達成されたかについて、チャネル及び各構成員に対して戦術的チャネル監査を実施する。

このような戦術レベルのチャネル管理と戦略レベルのチャネル管理の関係は図4のようになろう。

現在のわが国のメーカー主導のチャネルにおいては、この戦略レベルのチャネル管理が大きな問題となっているのである。つまり、既存のチャネル形態では、十分なメーカーの計画的販売、利益の回収ができないという状況になり、チャネルの再構築、再編成への方向に向かった変革が行われ始めたといえよう。

### 3. 日本リーバのチャネル政策

日本市場で成功している外資系企業であり、さらに、消費財を取り扱っている企業の代表例として、まず、日本リーバのチャネル政策を概観する。<sup>(15)</sup>

#### (1)沿革

日本リーバはオランダ、英国に本拠を置く世界最大のトイレタリー製品のメーカーであるユニリーバの日本法人である。

ユニリーバは売上高で欧州第5位、世界でも26

位にランクされる超巨大企業である。1930年に英国のリーバー・ブラザーズとオランダのマーガリン・ユニーが合併して誕生した。

ユニリーバの事業内容は、食品、洗剤などの日用品を中心とする消費者関連製品が主体で、生産規模、製品の多様性、販売網のいずれをみても世界最大を誇っている。さらに、比率は低いが、自社製品への原料供給も兼ねて工業用特殊化学品も手掛けている。

このユニリーバが豊年製油と組んで豊年リーバが発足したのが昭和39年である。その後、昭和49年に豊年リーバは日本リーバ・インダストリーズに社名変更した。現在の株式はユニリーバが80%以上保有しており、ユニリーバの事実上の日本法人となっている。

#### (2)チャネル政策の変遷

##### ①初期のチャネル政策

###### i) 基本的市場戦略

本社のユニリーバの基本方針、経営戦略として、とくに、非食品分野における日本での商品開発と市場導入は次のようなコンセプトに基づいていた。

○日本の消費者ニーズに適合した商品を発売する。

○そのニーズに適合した高品質な商品を開発し、導入する。

という2点であった。このことは、商品の品質さえ良ければ、あとは、その高品質の商品の存在と効用を消費者に訴求するだけで、当然、売上が伸長するであろうという考え方に基づいている。ユニリーバの国際的な経験や長年の歴史をもつ技術力を最大限に活用して、品質的に、優位性のある商品を提供するという一方で、ある程度、日本市場にも浸透できるはずだと判断したのである。

したがって、マーケティング戦略、とくにプロモーション戦略においてはプル戦略を基本的な手段として活用したのである。具体的には、

④試供品（サンプル）の大量配布

⑤マス・メディアを使用した大量広告

⑥一部の地域での限定販売から次第に全国的な販売に移行するテスト・マーケティングの多用

などを行ったのである。

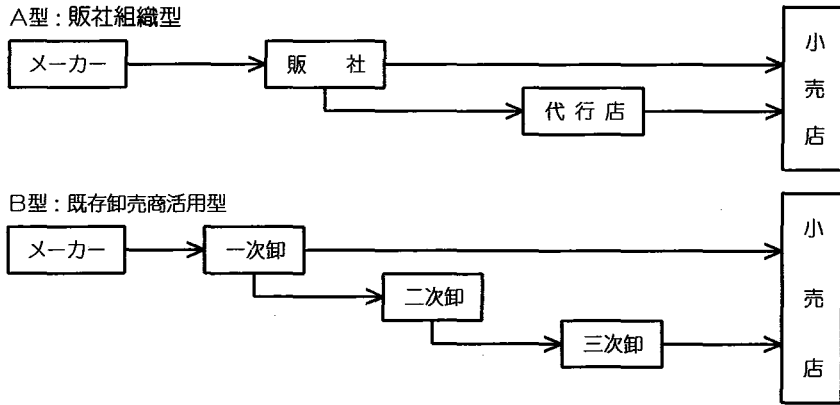


図5 トイレタリー業界におけるチャネルの2類型

㊸の手段は高品質の商品をまず、直接、消費者に使用してもらうことにより、その品質や効用を理解してもらい、指名買いを、期待したものである。㊹の手段は、商品知名度を高めるとともに、商品に対する親近観や信頼観を得ようとしたものである。㊺の手段は、一部地域への集中的マーケティング力の投入により、その効果を高め、その評判を次の販売地域での有利な宣伝材料にしようとする意図があった。その反面、国内メーカーの強力な販売網に食い込むためには、大量の投資を限られた地域に集中して、実績をあげるということが必要でもあったのである。

#### ii) チャネル政策

上述のような基本的市場戦略によって日本市場への参入を図ろうとした日本リーバのチャネル政策について概観する。

国内のトイレタリー業界において、メーカーが採用するチャネル形態は大きく2類型に集約分類することができる。それは図5のように示すことができる。

A型のチャネル形態を採用するメーカーは、チャネルの卸段階まで組織化し、自社のマーケティング戦略の徹底を図ることを目指している。確かに、メーカーのマーケティング戦略や経営の基本方針の浸透は図れるが、その一方で、販社設立や維持のための投資、フルラインの商品開発と販売が必要になる。B型のチャネル形態を採用すると、卸段階の系列化のための投資は販社型よりも少なくて済むが、メーカーのマーケティング戦略の浸透が弱まる傾向がある。

ユニリーバとしては、日本進出当初は日本のメーカーである豊年製油との合弁会社であったということもあり、B型の既存の卸売商を活用して商品を流通させるという方法を採用した。

同社としては、高品質の商品を提供し、その商品の存在と効用を消費者へ直接的に訴求すれば、当然、消費者の指名買いに結びつき、小売店も品揃えせざるを得なくなり、小売店からの発注に対応するために卸売商もメーカーの配荷を強く求めるであろうという予測があったのである。

次に、日本リーバの卸売商・小売商政策をみると、日本の流通構造、チャネルの特性を研究した政策を採用している。これは、ユニリーバが日本市場に参入した当初、豊年製油のチャネルを使って食品を販売していた経験に基づくものである。そして、トイレタリー製品の発売時にその経験を活用したのである。

トイレタリー製品は小売価格が低く、流通業者の利益率も高くないので、とくに、新規参入のメーカーとしては、競合他社との差別化されたチャネル政策が必要となる。そこで、同社は、卸売商や小売商の利益率を確保するという方法を採用した。具体的には販売量、市場シェアの拡大を目指すために、値引き、特売など小売店頭での値崩れを黙認するということをせず、商品の品質、イメージを大切に、乱売や過度の値引きを黙認しなかったのである。小売店頭での“おとり商品”として自社製品が利用されることを回避するように努めたのである。

そのため、少数代理店制を貫き、全国130店の代



理的に絞り込んだ卸売商の選定を行うと同時に、卸売商のマージン率を13~14%の水準に保つようなりべート、販促費の支出を行ったのである。このようにして卸売商の支持を得られるように努力するとともに、日本市場での取引には欠かせない、「人間関係(人的つながり)」を重視し、セールスマンの対卸売商、对小売商対応もきめ細かく行い、小売商に対しても情報提供、労力提供などを行ったのである。さらに、1つの製品がヒット商品となると、同じブランドで、他の関連商品を追加していく、いわゆる“傘ブランド方式”を採用し、流通業者の新たな販売促進活動を軽減するといった方法も採用したのである。

### iii) チャネル政策の問題点

上述のような堅実なチャネル政策によって、卸売商・小売商とも大きな衝突(コンフリクト)を発生させず経過してきた日本リーバもトイレタリー製品市場において、さらに大きな成長を遂げるため、より強力な卸・小売商の協力を得て、売上拡大を目指すようになった。

それは、シャンプーやリンス製品市場は飽和状態にあり、新たなブランドを市場に投入するか、消費者の多頻度化を促進しなければ市場規模が拡大しないということがあるため、他社製品との品質上の差別化を強調するか、小売店頭での自社ブランド製品の積極的な販売促進活動を実施しないかぎり、市場シェアの大幅な拡大を望めなくなってきたのである。

さらに、トイレタリー業界では、洗剤を製品ラインに持っていないメーカーは、流通上の主導権を確保できない。そこで、卸売商・小売商の支持を得るために、トイレタリー分野の主力商品である洗剤を発売し、自社の主要ブランドに育て、流通業者である卸売商や小売商にも利益を配分できることを目指す必要がでてきたのである。

このようなことは、競合他社製品と明確な差別化ができるトイレタリーの新製品の開発と、その市場導入を是非とも必要としたのである。そのためにも、卸売商・小売商のより一層の協力が必要となったのである。

## ②現在のチャネル政策

### i) 新製品の販売戦略

日本リーバが売上高の飛躍的拡大を目指して発

売した新製品の販売戦略をみると、従来の販売戦略と基本的には変化していない。しかし、それをより強力に推進しようとする意図がみうけられる。

その基本戦略は、次のようなものである。

- 製品差別化、とくに、目新しい新機能を付加し、品質・効用の優位性を明確にする。
- 広告・宣伝に大量の資金を投入する。とくに、テレビ・コマーシャル、消費者へのサンプルの大量配布など。
- テスト・マーケティング、つまり、最初の発売地域を限定し、その限定地域へ集中的にマーケティング努力を注入し、実績をあげ、その実績をその後の発売地域でのプロモーションに活用する。

このような三本柱がやはり基本となっている。具体的な卸売商・小売商に対するチャネル政策は従来どおり、小売店頭価格の維持による卸売商・小売商のマージン率の一定額の保障をするというものであるが、従来以上に価格維持に力を入れている。この価格維持のための方策としては、

- 小売店頭価格を維持しない量販店への製品供給制限実施の伝達
- 絞り込んだ販売拠点への限定数量販売
- 小売店頭価格維持遵守の場合の卸売商へのバック・マージンの支給
- 販売数量による小売店のランクづけとランクに基づいた大量のリベートの支給

などである。このような“アメとムチ”の方策で小売店頭価格の維持に努力したのである。

### ii) 問題点

日本リーバは上述のように小売店頭価格維持に力を注いだが、卸売商の在庫過多と、計画どおりの販売数量を達成できないため、地域によっては、小売店頭での値崩れがみられるようになった。このようなことが全国的に拡大すれば、日本リーバのチャネル政策、さらにはマーケティング戦略そのものが崩壊する危険にさらされる可能性が高い。

## (3)チャネル政策の特徴

### ①卸売商政策

量販店との取引条件は、日本リーバと量販店との直接交渉で行うため、卸売商としては、仕入原価よりも安い価格で量販店に納品するが発生

する。そのような場合には、卸売商の赤字部分を補填し、かつ、一定のマージン率が確保できるようリベートが支払われる。したがって、卸売商としては販売数量の拡大に全力を出せるようになるのである。

また、日本リーバのセールスマンが各自、一定額のリベート枠を持っており、セールスマンの個人的裁量でリベートを重点的に支給することも行っている。

#### ②小売商（量販店）政策

日本リーバのセールスマンが量販店の店頭を巡回し、棚替えや販促等の支援を実施している。また大量に販売する中核的な店舗に対しては、卸値を低く設定し、さらに大量に配荷している。

協賛金、リベート、定番料を量販店から要求された場合、適切な理由がない場合には、それほど支出しないが、新製品発売時にはまとまった金額を支出する。それに加えて、売り出し、特売時には日本リーバのセールスマンが種々の情報や労力を提供している。

### 4. P & Gのチャネル政策

日本リーバと並んで日本市場で成功している消費財の外資系企業であるP & G（プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク）についても概観する。<sup>(16)</sup>

#### (1)沿革

1973年1月から営業を開始、1977年にP & Gの100%出資法人になった。事業内容はトイレットリー製品の製造と販売を主としている。主力製品の売上順位は紙おむつ、生理用ナプキン、洗剤という順になっている。さらに、1987年にはヘルスケア製品もラインアップに加えた。

売上高は、同社の主力製品であるベビー用紙おむつや生理用ナプキンの市場シェアの拡大によって成長を続けている。

また、日本市場をアジアにおける重要な戦略市場に位置づけ、そのため日本法人は大きな役割を担わされている。したがって、日本国内でほぼ全製品を製造し、販売している。

#### (2)チャネル政策の変遷

##### ①初期のチャネル政策

###### i)基本的市場戦略

P & Gの基本的な企業目標が売上高の拡大、市場シェアの拡大ということにあったので、とにかく低価格販売によって消費者の支持を得ようとした。そのための具体的方策として、

○テレビ・コマーシャルなどの広告、宣伝などプロモーション活動への大量投資

○消費者への試供品（サンプル）の大量、直接配布

○地域を限定した商品の集中的発売

などである。これらは消費者への直接的訴求を目標としたものである。このような方策は、上述した日本リーバの方策と非常に類似している。

###### ii)チャネル政策

P & Gの初期のチャネル形態は、トイレットリー製品分野で日本のトップ企業のチャネル形態に強い対抗意識をもった形のものを採用した。

日本リーバのチャネル形態のところで触れたように、P & Gも既存卸売商活用型のチャネル形態を採用したのである。これはP & Gが米本国内で成功しているマーケティング戦略であるプル戦略を日本でも採用しようとし、そのためにはチャネル政策としては、販社を組織するよりも既存卸売商活用型のチャネルの方が効率的であると判断したためである。

次に、卸売商・小売商への対応であるが、P & Gは消費者への直接的な訴求や低価格販売によって、消費者の支持を得て、指名買いを期待したのである。そうすれば卸・小売商も売れ筋商品のためにメーカーに強く配荷を望むと考えたのである。その結果、P & Gは卸・小売商への働きかけを軽視したのである。

また、販売している製品の市場露出度を重視し、オープン方式のチャネル形態を採用し、P & G製品の取り扱いをする卸売商には、できる限り配荷するという方針をとったのである。そのためP & Gは1,000社以上と推定される卸売商との取引関係を構築した。これはいわゆる一次卸以外に二次卸などとも直接的な取引関係を構築したことになる。

## iii) チャネル政策の問題点

P & Gの初期のチャネル政策は結果的には失敗に終わったといえる。その基本的原因は製品の低価格販売と広告宣伝が当初期待したほどの効果をあげなかったからである。

まず、低価格販売が効果をあげられなかった要因としては次のようなものがあげられる。

○P & Gの製品が安売りの対象となることを消費者が知覚し、P & Gの製品が正価の時には購買せず、特売等の時にだけ購買するようになった。

○低価格販売にもかかわらず、販売量がそれに比例して伸びなかったため、卸売商・小売商が十分なマージンを確保できないという状況になり、取り扱いに不熱心になった。

また、広告宣伝の効果が期待したほど有効でなかった要因としては次のようなものがあげられる。

○P & Gが多様な比較広告や説得広告を日本の消費者が好まなかった。

○日本市場におけるメーカー間の競争の特色として、製品機能が発売時には差別化されていても、すぐにその機能を模倣した製品が製造販売され、初期の差別的優位性が失われやすかった。

○公正競争規約などの業界の規約が存在し、とくにサンプル製品1個当たりの内容量の制限や無料景品の規制などがあり、P & Gが得意とする消費者への直接的訴求の手段の効力が制限された。

以上のような低価格販売や広告宣伝等の効果の当初の予測に反する結果は卸売商・小売商の反発を買い、P & G離れを促進した。

また、P & Gのマーケティング戦略があまりにプル戦略を重視し、卸売商・小売商を軽視したため、卸売商・小売商が当初に予想したようなP & Gのマーケティング手段が効果を発揮しないと、卸売商・小売商に高圧的で、日本市場の特殊性（取引慣行）を理解しない外資系企業という悪いイメージが広まり、P & Gの製品販売に熱心な卸売商・小売商が減少したのである。

さらに、P & Gの卸売商・小売商へ支出するリベートが不明瞭で基準が明確でないということも卸売商・小売商のP & G離れを促進したと考えら

れる。

いずれにせよ、P & Gが売上高、市場シェアの拡大を狙ったマーケティング戦略、及びチャネル政策は成功しなかったのである。その結果、P & Gは日本市場進出後、10数年間業績不振に陥り、利益を計上できなかったのである。

## ②現在のチャネル政策

P & Gとしては、日本市場進出以来の10数年間の業績不振の経験を生かした新たな戦略・方針を打ち出した。その基本方針は、

○売上高の拡大

○製品開発戦略の重視

○販売促進活動の徹底

○小売店頭価格維持の徹底

○チャネル政策の変更

である。

このうち、チャネル政策については、従来、小売店頭での露出度を重視し、商品の配荷率の向上を最大の基本政策としていた。一方でプロモーションのプル戦略に力を入れ、アメリカ的な消費者への直接的訴求に力点を置き、卸売商・小売商に対しては高圧的で軽視する姿勢がみられた。しかし、日本市場へ進出後の業績不振の経験から、日本市場での流通業者、とくに卸売商の重要性を認識し、販売力のある卸売商との協力的な提携という方針を採用するようになったのである。

P & Gは従来、1,000店以上の卸売商と取引しているといわれていたが、現在ではその1,000店以上の卸売商の中から、とくに重要な中核となる卸売商を約100社ほど選定し、それら中核卸売商との関係を強固なものとしたのである。これをP & Gは“戦略的同盟”と呼んでいる。

この中核卸売商を選定した基準・方法は次のような点を考慮して実施された。それは、

○P & Gが販売エリアを確定し、そのエリア内で売上目標を達成できそうな、いわゆる中核卸売商を全国に展開する。

○流通経路の合理化、あるいはP & Gのマーケティング戦略を確実に理解し、それを実行可能な卸売商を選別する。

○中核卸の協力を得るために、中核卸に対してはリベートや販促費の優先的支出等を実施する。

○量販店などの小売商側からの卸売商選別の動きに連動し、量販店等が選別した卸売商を中核卸とする。

などである。

また、中核卸以外の卸売商に対しては、早急に取引を中止するのではなく、取引条件などで差をつけ、次第に取引量を減少させる、あるいは支援しないという方策を採用した。

いずれにせよ、取引・連携する卸売商の数を絞り込んだことにより、P&Gとしては、リベート販促費などを集中的に、かつ効率的に支出できるようになり、それを中核卸売商へ振り向けたのである。

さらに、売れ筋商品の計画生産量を達成できない場合は、それを逆に卸売商への配荷制限という形で、卸売商のコントロール手段としたのである。

P&Gの小売商対策の対象は主に量販店である。これら量販店とは価格、販促費、納入量などの取引条件を直接、量販店本部と交渉するとともに、P&Gのセールスマンが量販店の店頭を巡回し、販促ツールや販促プログラムの企画、提供を行っている。しかし、日常的な量販店の店頭管理は卸売商に任せていることが多い。

いずれにせよ、P&Gは外資系メーカーであるというイメージを前面に出すことを極力回避し、国内メーカーの量販店対策に準ずる政策を採用している。

### (3)チャンネル政策の特徴

現在のP&Gのチャンネル政策は中核卸を中心とした売上高、市場シェアの拡大を第1の目標としている。

チャンネル形態としては、既存卸売商活用型のチャンネルである。このようなチャンネル形態において、中核卸との“戦略的同盟”を強固にし、中核卸の販売力を活用しながら販売量の拡大に重点を置き、販促費、販促ツール、販促プログラムの提供を実施している。

さらに、小売商のうちでも量販店に対しては、国内メーカーと同様に量販店での取り扱いシェアの拡大を狙って、店頭管理の実施を目指している。

このようなP&Gのチャンネル政策は、基本的にはトイレタリー製品分野で販社制度を採用してい

ないトップ・グループのメーカーのチャンネル政策に類似しているといえる。ただ、国内メーカーが力を入れているマーケティング戦略のプッシュ戦略以上にプル戦略に大量に投資し（売上高に占める広告宣伝費の比率が国内メーカーよりも高い）、消費者に直接的に訴求することに、より力点を置いていることが、国内メーカーの方策と若干、差異をみせている点である。

### おわりに（結論に代えて）

現在の国内のトイレタリー製品メーカーは、本稿で上述したようなチャンネル設計、チャンネル構成員の選定を行い、現在のチャンネル形態を構築してきたのである。そのチャンネル形態がトイレタリー製品市場の需要変化、小売商、とくに量販店の台頭により、チャンネル政策全体の目標の達成が困難になり、チャンネル内でコンフリクトを生じさせているといえる。それは、とくに、卸売商を特約店・代理店として、組織したメーカーに顕著に現われている。

この特約店、代理店となった卸売商は、当該メーカーの製品だけを排他的（専属的）に取り扱うわけではなく、競合メーカーの製品も取り扱うのである。したがって、特定メーカーの製品の取り扱いが、その卸売商にとってメリット（収益性、成長性等）を減少させれば、当該卸売商はそのメーカー製品の取り扱いに協力的でなくなるのである。一方で、小売段階における量販店の成長は卸売商の相対的地位を低下させ、メーカーの計画的販売という目標を達成できにくくしている。

このように、特約店・代理店制は販社制と比較すると、不安定で、チャンネル内コンフリクトを発生させやすいといえる。このようなコンフリクトが頻発するため、メーカーのチャンネル管理としては、長期的な戦略レベルの管理観点からチャンネルの再構成、再構築が求められているのである。しかし、この形態のチャンネルは一方で柔軟性をもち、さらに、メーカーの管理費用も販社型より少量で構築できるという長所ももっている。

また、販社制度も販社の活性化、統合化などの問題点を現在、抱えている。

外資系の消費財メーカーの代表である日本リーバ、P&Gも、日本進出当初、チャンネルを構築す

表3 初期のチャネル政策の比較

	日本リーバ	P & G
基本的マーケティング戦略	プル戦略	プル戦略
チャネルの形態	特約店・代理店制（型）	特約店・代理店制（型）
卸売商への対応	重視	軽視・高圧的
卸売商の数（取引数）	少数（絞り込む）	多数（市場露出度重視）
小売商（量販店）への対応	セールスマンの店頭巡回。販促費、 販促企画、販促ツールの提供	セールスマンの店頭巡回（卸売商に 任せる）
リベート等	卸の-margin率の保証リベート支給	支給基準が不明瞭

る過程で、国内メーカーのチャネル政策を検討し、いくつかのチャネル形態の代替案を考慮したはずである。その中から、販社制でないチャネル形態を選択したのである。

その場合、チャネル政策の前提としてのマーケティング戦略の基本政策を消費者への直接的訴求を中心とするプル戦略に置いたのである。

しかし、日本リーバとP&Gでは、類似のチャネル形態を採用しながら、卸売商への対応が異なったのである。日本リーバとP&Gの初期のチャネル政策を対比すると、表3のようになる。この表をみると、チャネル管理問題では日本リーバとP&Gの差異がでている。P&Gはマーケティングの基本戦略のプル戦略に大きな期待を掛け、小売店頭価格の多少の乱れよりも売上高全体の拡大を目指し、製品の市場露出度を重視するあまり、できるかぎり多くの卸売商との取引関係を構築したのである。つまり、チャネル内のコンフリクト（P&Gと卸売商との衝突）を低減させるだけのチャネル全体の売上高の拡大を目指したのである。

一方、日本リーバはマーケティング基本戦略はP&G同様にプル戦略でありながら、同時にチャネル内のコンフリクト（日本リーバと卸売商の衝突）を極力押さえるようなコンフリクト管理（個々の卸売商の-margin率の保証等）によって、チャネル内コンフリクトの低減によるチャネル管理を実施したのである。

両社のチャネル政策の相異の結果は、P&Gの業績不振となって現われたのである。そのため、P&Gも現在では日本リーバのチャネル政策に類似したチャネル政策を採用し、業績を伸ばさせている。

このような数少ない事例からのみ、外資系の消費財メーカーのチャネル政策の特徴を断定的に論ずることはできないが、その研究の端緒としての示唆を含んでいるといえよう。それは、日本市場で成功している外資系の消費財メーカーのチャネル政策は、日本国内メーカーのチャネル政策に類似、または等しいという仮説を立てることができるということである。この仮説が今後のより詳細な実証研究によって補強されれば、外資系の消費財メーカーのチャネル政策も国内メーカーが現在、直面している諸問題を解決するような政策、方策を早急に立案し、実行するであろうということが想定できるのである。

（いしぐろ みつひさ 講師）

（1991. 10. 4受理）

#### 【注】

- 流通政策研究所『チャネル政策と販社の方向性に関する研究調査報告書』（昭和63年3月）、41～43頁。
- 三村優美子「わが国中小小売業の構造変化とマーケティング・チャネル政策」（『東京国際大学論叢』、商学部編、第35号、昭和62年3月）、40～41頁。
- 流通政策研究所『情報化の進展に伴うチャネル・コントロール新原理に関する研究調査報告書』（平成1年3月）、9～11頁
- 住谷宏「メーカーの特約店政策に関する一考察」（『季刊マーケティング・ジャーナル』、平成2年12月）、29～30頁
- 筆者が平成2年9月～10月に長野県内メーカー弊社に対する取材を基礎にした考察である。

- (6) 鶴田俊正「寡占体制と流通系列化—競争的インパクトを吸収するメカニズムの分析—」(『専修経済学論集』、第14巻、第2号、昭和55年)、43~44頁
- (7) 江尻弘『流通論』(中央経済社、昭和54年)、192~193頁。
- (8) Philip Kotler, *Marketing Management; Analysis, Planning, and Control*, 1976 (稲川和男他訳『マーケティング・マネジメント—機会分析と製品戦略—』(東海大学出版会、昭和54年)、43~44頁。)
- (9) 流通政策研究所『チャンネル政策と販社機能の方向性に関する研究調査報告書』(昭和63年3月)、7~8頁。
- (10) 野田實編著『流通系列化と独占禁止法—独占禁止法研究会報告—』(大蔵省印刷局、昭和55年)、367~442頁を参照。
- (11) 筆者が平成2年9~10月に掛けて実施した長野県内のメーカー販社に対する取材を基に作成したものである。
- (12) 陶山計介、高橋秀雄編著『マーケティング・チャンネル—管理と成果』(中央経済社、平成2年)、91~93頁。
- (13) 陶山、高橋、前掲書、93~94頁。
- (14) 陶山、高橋、前掲書、100~101頁。
- (15) 筆者が平成2年11月に実施した長野県内のメーカー販社、及び埼玉県の中堅卸売商への取材を基に、『国際商業』(平成2年9月号)、同(平成1年8月号)、同(平成2年4月号)、『C&T』(平成1年10月号)、同(昭和62年9月号)、『財界』(昭和59年10月25日号)等の雑誌記事、また、日経産業新聞の平成1年から平成2年3月までの記事のうちから日本リーバに関するもの等を整理し、分析したものである。
- (16) 筆者が平成2年11月に実施した長野県内のメーカー販社、及び埼玉県の中堅卸売商への取材を基に、吉原英樹、和田充夫他『グローバル企業の日本戦略』(講談社、平成2年4月)、238~282頁、『週刊ダイヤモンド』(平成1年6月17日号)、『日経ビジネス』(平成1年11月13日号)、『国際商業』(平成1年11月号)、同(平成2年2月号)、同(平成2年6月号)、『C&T』(平成1年10月号)、『1990年版 外資系企業総覧』(東洋経済新報社、平成2年)、等の文献資料、雑誌記事を整理、分析したものである。