

輸出マーケティング・チャネル政策

——チャネル類型選択論の視点から——

中 野 宏 一

目 次

- 一 はじめに
- 二 チャネル類型選択論の意義
- 三 輸出マーケティング・チャネルの選択
 - (一) 利用可能なチャネル・メンバー
 - (二) 商品要因とチャネル
 - (三) 企業要因とチャネル
- 四 おわりに

一 はじめに

輸出マーケティングの諸問題は、海外市場の異質性から発生する。その異質性をいかに処理して、マーケティングを成功させるかという問題が、輸出マーケティングの課題である。

これをもう少し具体的に言えば、A国のある企業が、B国市場へ商品を輸出しようとする場合に、商業的、経済的、政治的、文化的、地理的な諸側面での（B国市場の）異質性を考慮に入れて、製品、チャネル、価格、プロモーションなどのマーケティング手段について、いかに効果的な計画を立て、それを実行するかということが、課題なのである。それだけではない。一般に輸出企業は、一つの外国市場だけへ輸出するとは限らない。むしろ複数の市場へ輸出するケースの方が、一般的であると言ってよい程である。この場合に、それら各国への輸出活動を個々バラバラに遂行したのでは非効率的である。例えば製品政策では、製品を海外市場に適応させるために、一つ一つの市場毎に仕様を変えていたのでは、コスト高になるため、標準化という観点も必要となる。つまり、各国市場への輸出活動を相互比較のうえ調整し、最も効果的なトータル・マーケティング・プログラムを作成し、実行することも課題なのである。本稿は、このような課題をもつ輸出マーケティング研究のうちでも、特に輸出マーケティング・チャネル政策における基本的な諸問題についての指針を提言することを目的とする。

この「輸出マーケティング・チャネル政策」を研究する場合にも、輸出マーケティング研究における右のような課題が基本的な諸問題となるのであるが、この場合まずはじめに、マーケティングという用語の意味を明らかにすることが必要となる。この点については、拙稿「アメリカにおける初期のマーケティングに関する一考察——マーケティングとは何か——」（本誌第一八巻第三・四号、昭和五八年三月）で、既に論じた。

また、国内マーケティングのチャネル論の研究の動向とその成果を把握し、理解することが必要となる。このための学説史的討究が、拙稿「マーケティング・チャネル論の系譜——貿易マーケティング・チャネル論のための予備的考察——」（本誌第一七巻第三・四号、昭和五七年三月）である。

これらの準備の後に、今回は海外市場の異質性を考慮に入れたうえでの「輸出マーケティング・チャネル政策」が

課題となっているのである。

なおチャネルには、取引流通と物的流通という二面があるが、本稿は取引流通のみを対象とする。

二 チャネル類型選択論の意義

まずはじめに、旧稿「マーケティング・チャネル論の系譜——貿易マーケティング・チャネル論のための予備的考察——」をもとに、チャネル論の系譜を手短に復習しよう。

すでに一九二〇年に、C・S・ダンカン (C.S. Duncan) はチャネルを次の三つに分類している。

(1) 製造業者が消費者へ直接販売する形態
(2) 製造業者が小売商へ直接販売する形態

(3) 製造業者が卸商へ販売し、その卸商が小売商へ、さらにその小売商が消費者へ販売する形態

C・S・ダンカンは、これらの形態をさらに細分化して説明したうえで、「最も効果的な販売チャネルを選択するという課題は、以下を考慮すれば、自ずと解決する」と述べ、選択基準要素として、次の諸点を挙げている。

- 1 製品の特性
- 2 取引量
- 3 市場の規模と特性
- 4 財務上の考慮
- 5 消費財へのサービスの問題
- 6 信用貸しの問題

要するに、C・S・ダンカンのチャネル論は、いかなる観点からマーケティング・チャネルを選択するの、かという問題意識が中心である。彼のチャネル論はまた、チャネルを、製造業者——卸商——小売商——消費者という、いわば垂直的レベルで捉えていることも特徴である。

これに対して四年後の一九二〇年に刊行されたコーブランド (M.T. Copeland) の研究においては、商品を生産財と消費財に分けたうえで、消費財については、消費者の購買慣習に基づいて、最寄品、買回り品、専門品に分類し、それぞれの製品特性について詳述した。彼はその中で、チャネル政策についても言及し、最寄品には高密度の販売 (dense distribution) が必要であり、買回り品の店は、中心的なショッピング街で互いに近接していることが望ましく、専門品については、選択的小売販売 (selected retail distribution) を行うべきことを指摘した。このようなコーブランドのチャネル論の特徴は、先のC・S・ダンカンがチャネル問題を垂直的レベルで捉えていたのに対して、いわば水平的レベルで把握したことにある。

このようなC・S・ダンカンやコーブランドの、いわゆるチャネル類型選択論は、その後多くの論者によって継承されていったのであるが、その一応の集大成は、一九五四年に発表されたD・J・ダンカン (D.J. Duncan) の論文によってなされたといえることができる。彼の論文の構成は、左記の通りである。

- (I) 流通チャネルの選択に影響を与える一般的要因
- (II) 流通チャネルの選択に影響を与える特殊要因
- (III) 流通の選択可能性
 - ① 開放的流通 (extensive or widespread distribution)
 - ② 選択的販売 (selective selling)

③ 一手販売代理店 (exclusive agencies)

(Ⅳ) 消費財の流通チャネル

① 製造業者から消費者への直接的販売

② 製造業者から小売商への直接的販売

③ 製造業者から卸商→小売商→消費者へという販売

④ 製造業者と卸商との間で代理店を利用する販売

(Ⅴ) 生産財の流通チャネル

このような形で、一応の集大成がなされたチャネル論は、その後、チャネル類型からの最適な選択をもって事足りるとするのではなく、チャネル管理の必要性をも含むマーケティング・チャネル・システム論へと発展してゆくのである。

しかしここで重要なことは、本稿の課題である輸出マーケティング・チャネル政策においては、むしろこのチャネル類型選択論が極めて重要な意義をもつことである。なぜなら、国内販売と異なり、貿易取引においては、外国市場についての情報不足や理解の不足が生じ勝ちで、そのために、チャネル管理以前の問題として、自社にとっての最適なチャネルの選択そのものが、重要課題となるからである。

このような意味で、以下本稿では、チャネル類型選択論の枠組みの中のチャネル政策の基本的な考え方を示す。

なおこのためには本来、世界各国の流通機構の様々な実態を詳述することが必要であるが、記述が膨大になるため、本稿では、日本とアメリカの二国についての主要事項のみを記述する。取り敢えずこの二国を選んだのは、資料の入手可能性の他に、この二国では激しい企業競争が行われ、マーケティング活動が典型的な形で展開されているケース

が多いためである。

三 輸出マーケティング・チャネルの選択

輸出マーケティング・チャネルが、目標市場の諸状態、商品の種類や性質、輸出企業自身の事情などによって、様々に異なることは言うまでもない。本稿は、まずはじめに利用可能な日米のチャネル・メンバーを類型毎に説明し、次に輸出商品の特性や輸出企業自身の事情に応じたチャネル類型の選択についての基本的な考え方を示す。

(一) 利用可能なチャネル・メンバー⁽¹⁾

(1) 国内のチャネル・メンバー

① 販売子会社 (Subsidiary)……メーカー自らが直接外国へ輸出する形態を直接輸出というが、輸出国に存在する自己の販売会社を通す輸出も、実質的には直接輸出に分類してよい。日本の例としては、松下電器貿易 (輸出九六%、輸入四%で、貿易一〇〇%)、日立家電販売 (輸出四四%)、川鉄商事 (貿易二四%)、服部セイコー (輸出五一%)、豊田通商 (貿易二八%)⁽²⁾ などがある。

アメリカでは、Allis-Chalmers Export Inc. や GE Trading がこの例であるが、一般的な傾向としては、戦後、多国籍企業時代の到来と共に、貿易取引を主要業務とする販売会社の数と役割は減少した。近年のアメリカにおける特徴としては、むしろ巨大小売商が貿易商社を設立していることである。Sears World Trade や K mart Trading Services がこの例である。

② 輸出商 (Export Merchants)……メーカーから製品を買取り、自己の名と勘定で海外に販売する業者であるが、多くは輸入商や代理商を兼営する。日本では、小規模の商社が圧倒的多数を占め、一方では九大総合商社による輸出

が、日本の総輸出額の約五割を占めるという特色がある。

アメリカでは輸出商社が、戦後、数のうえでも重要性のうえでも著しく凋落してしまった。多くの港湾都市では、独立の業種としての輸出商社がなくなってしまい、わずかにニューヨーク、サンフランシスコ、ロサンゼルス、シカゴなどの少数の大都市に残っているだけである。このようになってしまったのは、メーカーによる直接輸出の他に、多国籍企業という形態が発生したためである。⁽³⁾つまりアメリカの大企業は、外国に工場や販売会社を設けるために、輸出商に依存する必要性が少ないのである。しかし貿易収支の赤字に悩むアメリカは、一九八二年に「輸出商社法」(Export Trading Company Act of 1982)を成立させた。⁽⁴⁾これに基づいてバンカメリカ(Bank of Americaの持株会社)やファースト・シカゴ(First National Bank of Chicagoの持株会社)などが、輸出商社の設立計画を発表している。⁽⁵⁾なおアメリカには、Cargil Incorporated(年商二八〇億ドル、従業員約四万人)のように、農産物については、大きな輸出商(輸入なども兼業)が存在する。

③ 輸出代理商(Export Sales Agent)……輸出国に在って、本人であるメーカーの名において海外に販売する代理商は、日本にはないが、アメリカのExport Management Company; EMCがこれにあたる。EMCは輸出額が小さく、自己の輸出部門を持たないメーカーの代理商として、重要な存在である。EMCの企業規模は一人から一〇〇人まであり、アメリカの工業製品の輸出額の一〇%程度を扱っている。メーカーと密接な連携のもとに、メーカーの名において取引するので、外国の輸入者は、メーカーの輸出部門と直接取引していないことに気付くことが少ない。諸経費の他に売値の一〇～二〇%の手数料を取る。⁽⁶⁾

なおEMCと類似した形態として、アメリカにはManufacturer's Export Agent; MEAがある。これはメーカーのための個人経営のagentである。EMCと異なり、メーカーの輸出部門としての役割に徹するのではなく、両者の

関係は短期で、カバーする市場も一、二カ所にすぎない。したがってメーカーは、EMCについては一社だけを利用するが、MEAについては多数を利用する。取引は手数料ベースであるが、EMCと異な⁽⁷⁾って、自己の名で取引する、いわゆる間接代理であるから、agentとはいっても、日本の商法という代理商ではない。

④ 輸出ブローカー (Export Broker) ……本人と第三者との間に立つて取引を媒介し、しかも不特定多数の取引当事者のために、随時取引の媒介を行う商人を仲立人 (Broker) という。貿易取引に従事するブローカーは日本にはないが、アメリカには存在する。

ブローカーは特定の嵩高品だけを扱うのが普通であるが、商品別でなく、国別に専門化している者も存在し、例えばニューヨークの Satra Corporation は、ソ連や東欧諸国との取引専門で、年商五千万ドル以上を上げている。⁽⁸⁾

⑤ 買付事務所 (Buying Office) ……海外のメーカーが原材料を輸入したり、デパートやチェーン・ストアなどの大規模小売商が商品仕入れのために設置する事業所である。この売買は、実質的には国内売買とみることができる。

このような海外の出先機関とは異なり、買付代理店 (Buying Agent) という独立した中間商人が、日本にもアメリカにも存在する。買付代理店は、輸出地に在り、海外の輸入者からの委託により、輸出地のメーカーに、海外の委託者 (Indenter) の名を示すことなく、自己の名において注文をなし、船積までの一切の業務を行う。船積が終われば、仕入価格、運賃、保険料その他の費用に所定の手数料を加えた総額に対して、荷為替を取り組んで債権を回収する。⁽⁹⁾ この取引形態においては、委託者である輸入者と受託者である買付代理店との間で、Exclusive Buying Agency Agreement を交わすことが多い。

⑥ 輸出組合 (Export Association) ……アメリカには、ウェッブ・ポメリン輸出組合 (Webb-Pomerene Export Association; WPEA) が存在する。一九一八年のウェッブ・ポメリン法により、輸出組合の結成については、一定の条件の下

に、シャーマン・反トラスト法 (Sherman Antitrust Act) が適用されないことになったため、同法の成立後間もなく二〇〇以上の組合が結成された。しかし多くは実際には活動せず、一九八一年の調査では、実際に活動しているのは、サンフランシスコの Pacific Agricultural Cooperative for Export, Inc. など三六組合にすぎない。⁽¹⁰⁾

ウェップ・ポメリン輸出組合には、次のような種類がある。(1) 宣伝、広告、情報の提供に活動を限定するもの、(2) 組合員のために輸出手続きは行いが、注文を遂行するだけのもの、(3) 販売代理店として活動し、マーチャンダイジングから、売買の交渉、組合員間への注文の配分、船積みの手配まで行うもの、(4) 卸商として活動し、組合で合意した条件と比例割当に従って、組合員から製品を買入れ、諸外国へ販売するもの。⁽¹¹⁾

なお日本でも、輸出組合は輸出入取引法に基づいて、三〇程設立されている。⁽¹²⁾ しかし日本の輸出組合の目的は、公正な輸取出取引の防止、輸出に関する調査、宣伝、あっせん等輸出に関する海外市場の維持及び開拓、輸出品の価格、品質、意匠などの改善、輸出に関する苦情及び紛争の処理などであり、取引そのものを行うわけではないので、チャネル・メンバーとしては数えられない。

(2) 国外のチャネル・メンバー

① 在外貿易事業所 (Overseas Trading Offices and Subsidiaries) ……外国に設置する現地法人、支店、駐在員事務所などの総称である。近年の日本企業には、在外貿易事業所を設置し、そこを通して直接的に輸出しようという積極的な姿勢が伺われる。在外貿易事業所を設置している日本企業は、商社で五二九社、製造業で五一五社あり、これらの企業が設置している在外貿易事業所の総数は四、二九一である (昭和五七年度)。このうち商社 (商業活動を主とするもの) は二、二九八で、製造業・その他が一、九九三である。これらの在外貿易事業所が取扱う日本からの輸出額が、日本の総輸出額に占める割合は、五一%である (昭和五六年度)。

一方、在日の外国商社（個人の場合は国籍が外国、法人の場合は設立の準拠法が外国の商社）の数は一八六社であり、これらの在日貿易事業所数は二三二である。これらが取扱う輸入額は、日本の総輸入額のわずか〇・四％にすぎない。この他に、外資系の日本商社（外国人投資を受けている日本商社——法人——で、外国人投資額が五〇％以上を占めているもの）は二五四社あり、これらの在日貿易事業所数は三一三である。これらが取扱う輸入額は、日本の総輸入額の二・二％である。

結局、日本に存在する外国商社と外資系商社の数は、合わせて四四〇社で、これらの在日貿易事業所の総数は五四五カ所である。またこれらが取扱う輸入額は、日本の総輸入額のわずか二・六％にすぎない、ということである。本格的な輸出マーケティング活動を展開しようとするならば、在外貿易事業所の設置が必要となるが、欧米諸国の企業が、日本へ輸出するために設置している貿易事業所の活動状況は、このように低調なのである。⁽¹³⁾

② 輸入商 (Import Merchants)……外国から自己の名と勘定で商品を買取り、国内で販売する業者であるが、多くは輸出商や代理商を兼営する。輸入比率の高い商社としては、例えば加商や長瀬産業がある。日本で特徴的なのは、九大総合商社による輸入が、日本の総輸入額の五〇％以上を占めていることである。

アメリカでは、各種の商品を扱う総合的な輸入商は、第一次大戦までは重要な役割を果たしていたが、今日ではほとんど存在しない。⁽¹⁴⁾ 特定の商品を扱う小規模の輸入専門商社と、特定の原材料を輸入する少数の大規模専門商社が存在する。

③ ディストリビューター (distributor)……外国から自己の名と勘定で製品を買取り、国内で販売するので、輸入商 (Import Merchants) と似ているが、通常もう少し限定された意味で用いられる。すなわち、ディストリビューターは、売りっぱなしのきく商品ではなく、プレ・サービスやアフター・サービスなどの継続的なサービスを必要とする

耐久消費材や工業製品を取扱うのが普通である。⁽¹⁵⁾ このような取扱い商品の性質から、ディストリビューターは、商品の展示施設、修理などのアフター・サービス施設、倉庫などをもち、技術者を擁している。⁽¹⁶⁾

通常、メーカーとディストリビューターは Exclusive Distributorship Agreement を交わし、ディストリビューターは、そのテリトリーについては一手販売権を与えられ、メーカーと密接な連携の下に、情報交換やプロモーション活動を行い、競業品は扱わない。但し後述の海外販売代理店と異なり、再販売価格は自由に設定できる。

このようなディストリビューターは、アメリカをはじめとする諸国に存在するが、日本の場合、耐久消費材や工業製品を輸出することは多いが、輸入することが少ないので、ディストリビューターという呼び名は一般的でない。

④ 海外販売代理店 (Foreign Selling Agent) ……輸入国に在って、本人 (principal) である輸出国のメーカーまたは商社の名において取引を成立させ、その報酬として手数料を受取るものであるが、ブローカーと異なり、継続的な取引関係を維持するために、本人と代理店契約を結ぶ。海外販売代理店は排他独占権を与えられることが多く、その場合の契約が exclusive agency agreement である。輸出者からみれば、自らの固定資本を投下することなく、手数料ベースで外国に販売網を持つ商人を利用でき、しかも本人の名において取引することができるというメリットがあるため、広く世界各国に存在する。⁽¹⁷⁾

⑤ レップ⁽¹⁸⁾ (Manufacturer's Representative; Rep.) ……アメリカにおける販売代理店の一形態である。書物には Manufacturer's Agent と書かれているが、通常「レップ」と略称される。この特徴は、次のように列記される。

- 販売代理店 (selling agent) は普通一社の代理業務を営むが、レップは競合しない数社の代理を行う (ある調査によれば、典型的には七社を代理すること)⁽¹⁹⁾。

- 販売代理店は本人の全製品の販売を担当することが多いが、レップは特定の製品だけを担当することが多い。⁽²⁰⁾

● 販売代理店よりもテリトリーが限定され、しかもそれは本人である当該メーカーにとって、あまり主要でない地域のことが多い。⁽²¹⁾

● 価格その他の販売条件は本人が決め、レップは関与しないなど、製品の販売計画やマーケティングについては、販売代理店よりも役割が限定されている。⁽²²⁾

● 販売代理店よりも営業能力が小さい。⁽²³⁾

● しかし特定のローカル・マーケットに詳しい。⁽²⁴⁾

● 代理店の諸形態の中で、最も数が多い。⁽²⁵⁾

● 繊維製品、家具、アパレル、電気製品、金属、備品、機械を扱うことが多い。⁽²⁶⁾

⑥ 輸入ブローカー (Import Broker) ……貿易取引に従事するブローカーは日本にはないが、アメリカには存在する。輸入だけを行うブローカーはなく、通常輸出入を兼業するので、既述の「国内のチャネル・メンバー」の「ブローカー」の項を参照のこと。なおブローカーの取扱品目は、既述のように嵩高品が多く、工業品のメーカーが、外国のブローカーに依頼して輸出するということはあまりない。⁽²⁷⁾

⑦ 卸商 (Wholesaler) ……ここで改めて卸商を取り上げるのは、卸商の一部が直接的に外国との輸入取引を行うからという理由よりも、むしろ輸出マーケティング・チャネルの一メンバーとしての位置づけによる。マーケティング・マネジャーにとって、目標市場の目標消費者に販売するためには、どのような小売商を通して販売すべきか、そしてそのためには、もし利用するとすれば、どの卸商を利用すべきかということが課題となる。

したがって、これまでに挙げた①から⑥までの業者も、分類上は卸商の一形態であるが、ここで対象とする卸商とは、日本の商法での問屋と、アメリカのマーチャント・ホールセラーであり、しかも①から⑥を除いた業者であ

る。

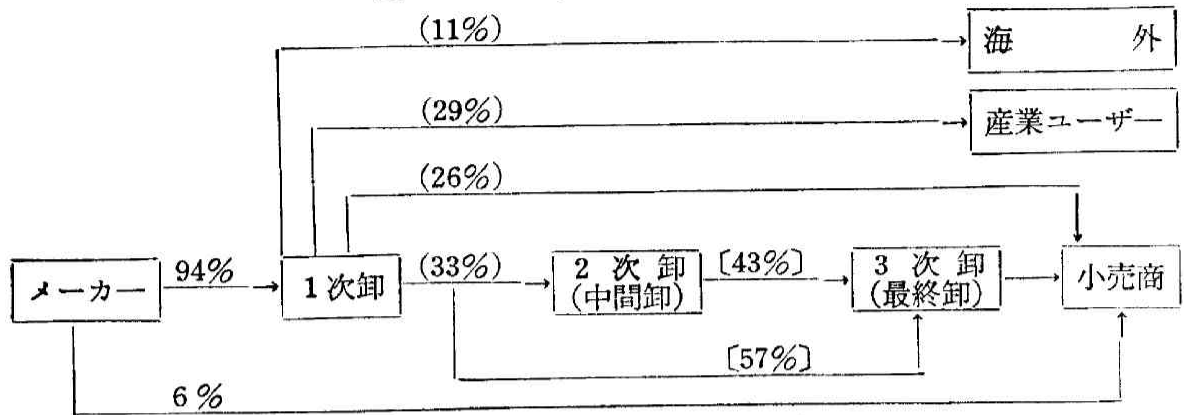
卸商の基本的な機能そのものに関して日米間に相違はないが、マーケティング・チャネルにおける卸商の位置についての日米の相違を理解するためには、その歴史を繙くことが必要である。但し本稿の目的に鑑みて、このための紙幅が少ないので、概略だけを記しておく。

日本の問屋の歴史は古く、その原始形態の出現については、平安時代にまで遡ることができる。鎌倉時代には庄園役人である問丸が出現し、室町時代には問丸は独立した商人として自立化し、運輸、倉庫業などを兼営する卸売商人として活躍する。江戸時代には今日の問屋とほぼ類似した卸売業者が現われる。この時代には、廻船問屋、両替商、諸国物産の問屋、大阪の米問屋、株仲間などの活躍によって知られるように、経済の主導的役割を演じている。つまり日本には、伝統的な卸商が存在し、また今日もアメリカに比べて、流通機構における卸商の役割が大きいというところが第一の特徴である。このことは、比較的最近の調査結果に基づく図1を見れば、明確に理解できる。

第二として、総合商社の存在が挙げられる。なぜ日本に総合商社が誕生したのかという問題については、すでに多く論じられているが、ここでは一つだけ指摘しておこう。それは、わが国の近代資本主義は、近世封建経済の自然な展開の中から成長したものではなかったという点に求められる。幕府と諸藩によって産業の近代化が着手されていたとはいえ、明治政府の殖産興業政策によって工業化が急速に促進されたため、当時のメーカーは生産そのものに忙殺されて、自らが原料の国内外からの仕入れと、製品の内外への販売という商業活動を行うだけの余力がなく、この点を補うものとして、商社が活躍したのである。⁽²⁸⁾終戦直後に旧財閥系の総合商社は解体されたが、戦後の高度成長期に、総合商社は再結成され、今日に至っている。

戦後、日本の卸商については、新たにもう一つの特徴が生まれた。それは、メーカーが、メーカー↓卸↓小売とい

図1 日本の商品流通経路略図



(注) ① () や [] 内などの数字は、加えるとそれぞれほぼ100%になる。

② 昭和54年6月1日の調査であり、集計期間は昭和53年6月1日から54年5月31日まで。

③ 通産省編『第4回商業実態基本調査報告書(昭和54年)』中小企業庁、昭和57年3月より作成。

うチャネルを系列化するという傾向である。すなわち、メーカー主導の垂直的マーケティング・システムが構築され、卸商がそこに位置づけられるという傾向である。メーカーの系列に入っている卸売企業は全体の二・五%に達している⁽²⁹⁾。

以上要するに、日本の流通機構における卸商については、伝統的な多数の卸商が存在すること、少数の巨大な総合商社が存在すること、また近年メーカーが卸商の系列化をすすめるという傾向が生じているという三点を、特徴として指摘することができる。

一方アメリカは新しい国であり、独立宣言がなされたのが一七七六年である。卸商の発生は一八〇〇年代の初期であり、その後の経済発展と共に、卸商も発展するが、南北戦争後の工業の急速な発展に卸商は対応しきれず、むしろメーカーが直接的に消費者に販売するという傾向が生じた。日本の江戸時代の間屋の場合と異なり、アメリカの卸商は流通機構において主役の座を確保することができなかったのである。とりわけミシン、刈取機、金銭登録機などのように新しく発明、工夫がなされた製品については、メーカーが直接的に消費者に性能の良さや使用方法などを説明することが必要であったため、この傾向が強かった。このことがアメリカにおけるマーケティングの発生に結びついたのである。

表 1-1 日本の卸・小売業の商店数と年間販売額 (昭和54年)

| | 商 店 数(店) | 年間販売額(10億円) |
|------------|-----------|-------------|
| 卸売業 | 368,608 | 274,545 |
| (一般卸売業) | (366,949) | (274,545) |
| (代理商, 仲立業) | (2,080) | — |
| 小売業 | 1,673,667 | 73,564 |

(注) ① 流通経済研究所『流通統計資料集 (1983年版)』による。

② 小売業に、飲食店は含まない。

表 1-2 アメリカの卸・小売業の事業所数と年間販売額 (1977年)

| | 事 業 所 数 | 年間販売額(\$ 100万) |
|---------------------|-----------|----------------|
| 卸売業 | 382,837 | 1,258,400 |
| (マーチャント・ホール セラー) | (307,264) | (676,058) |
| (メーカーの卸売支店, 事務所) | (40,521) | (451,855) |
| (代理商, ブローカー) | (35,052) | (130,488) |
| 小売業 | 1,487,002 | 659,858 |

(注) 表 2-1 と同じ。

このような歴史的事情は今日にまで及んでいる。日米の卸商を統計数字で比較してみよう。まず統計のとり方であるが、アメリカの商業統計では、卸商の中に、「メーカーの販売支店、事務所」を含めており、このこと自体が、ア

メリカの流通の特色を示している。

表 1 を利用して卸・小売比率を調べると、日本の卸売業の販売額二七四兆五、四五〇億円に対して小売額は七三兆五、六四〇億円であり、三・七倍となっている。⁽³⁰⁾これに対してアメリカの場合は、一兆二、五八四億ドル対六、五九九億ドルであり、一・九倍にすぎない。しかもこれは、アメリカの場合、卸商の販売額の中に「メーカーの販売支店、事務所」を含めての数字であるから、日本と比べて、アメリカの卸・小売比率はさらに低くなるはずである。このことは、アメリカでは、日本と異なり、卸商相互間の取引、すなわち二次卸、三次卸などという長い経路の取引はあまり行われていないことを示していると考えてよいであろう。つまりアメリカでは、卸商が日本ほどに深く流通機構に関与していないということの意味する。

この点をさらに調べるために、卸商の数を比較しよう。アメリカでは、日本の商業統計の「一般卸売業」にほぼ相当するのが、マーチャント・ホールセラーであるから、この両者の数を比べると、前者が三六万六、九四九であるのに対して、後者は三〇万七、二六四と、マーチャント・ホールセラーの数は、日本の卸商の数より少ない。

さらに表112を見てわかるように、アメリカの場合、卸売業の販売額に占めるマーチャント・ホールセラーの販売額は、半分程度にすぎない。

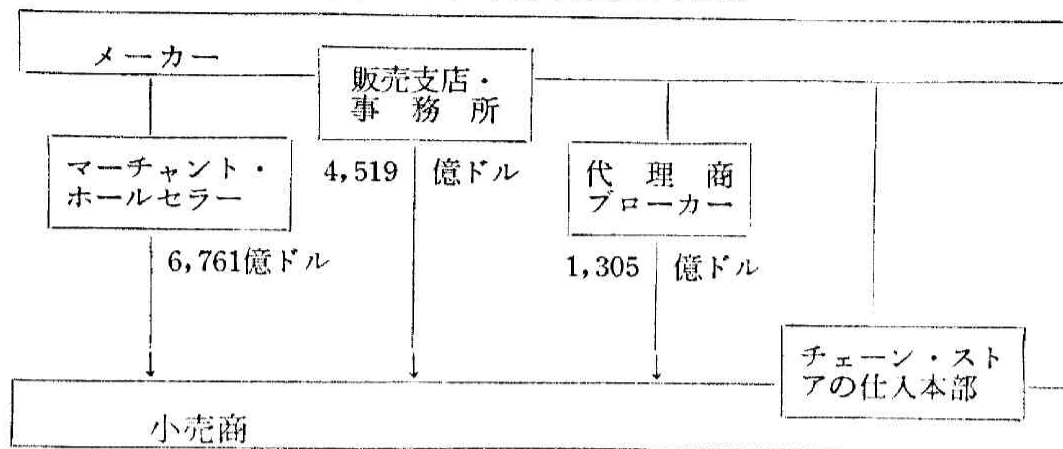
アメリカの流通機構において、マーチャント・ホールセラーの役割が、日本の卸商と比べて小さい理由として、以下の諸点を挙げることができる。①メーカーは、卸商を利用する場合であっても、一次卸であり、二次卸、三次卸を使うことはあまりない。②メーカーあるいはその販売部門が直接小売商へ販売することが多い。③チェーン・ストアなどの巨大小売商はメーカーから直接仕入れるバイニング・パワーを持っている。

三番目に挙げた小売商については次の項で説明するので詳細は省くが、アメリカのチェーン・ストアの仕入本部は、取扱い数量が少ない商品を除いて、メーカーから直接仕入れることが多く、さらにはシアーズ (Sears Roebuck) などのような巨大小売商になると、メーカーに特別仕様の製品を発注し、それを直接買取り、プライベート・ブランド品として販売している。

アメリカのメーカーと小売商をつなぐ商取引の経路を図で示すと、図2のようになる。要するに、アメリカの卸商は、日本の卸商と比較すれば、その役割は小さいといえよう。

なおアメリカの卸売業界では、ボランティア・チェーン組織を持つところが主流となっている。例えば、アメリカ最大の食品卸商はスーパー・バリュー・ストアーズ (Super Valu Stores) であるが、このボランティア・チェーンに加盟の店舗数は二、一二二で、売上高は四二億ドルである (一九八一年)。

図2 アメリカの商取引の経路



(注) ① 金額は表1による。

② 波形克彦『アメリカ流問屋繁盛法』経営情報出版社，昭和56年，14ページを参考に，図を作成した。

⑧ 小売商 (Retailer) ……メーカーの輸出マーケティング・チャネル政策では、どの小売商を自己のチャネル・メンバーに加えるかという問題は、極めて重要な問題である。

外国の輸入商から注文が来れば、それに応じて受動的に製品を流すというような貿易取引がある。このような場合には、

メーカー—卸商—小売商—消費者

という商品の取引流通経路において、密接な相互依存関係がみられず、輸出メーカー自身は海外市場の消費者ニーズに深い関心を寄せていないことが多い。このような貿易取引を *overseas trading* と呼ぶことにしよう。

これに対して、*overseas marketing* という場合、そもそもマーケティングは消費者ニーズ、ないしは消費者ウォンツを志向して発生したのであり、自社製品を海外のどのような消費者を対象に販売するかが重要な問題となる。例えば、市場細分化についての研究によれば、市場は年齢、男女、所得などの観点から分類すれば、実に様々な需要階層から成り立っていることが、知られている。万年筆を例にとれば、単価が数百円の低い価格のものを求める消費者がいる一方では、一万円以上の高額製品を好む消費者がいる。また洋酒、紅茶、菓子などの製品では、販売対象を、家庭、飲食店、贈答用という三市場のうち、いずれに重点を置くかということも問題とな

る。

このように、輸出マーケティング・マネジャーにとっては、外国のどのような消費者に販売するのか、そのためには、どのような小売店を通して販売すべきかという問題が、重要課題となる。ト、レ、イ、デ、ィ、ン、グの場合には、メーカーにとつての直接の販売相手（自国の商社や海外販売代理店など）が専らの重要な取引相手であるが、マ、ー、ケ、テ、ィ、ン、グにおいては、消費者が、したがって小売商が重要なチャネル・メンバーとなる。この意味で、本稿では小売商については、他より少し詳しく説明する。

日本の小売業界の特質は、圧倒的多数の零細な独立小売商と少数の百貨店によって構成されるという二重構造が、明治の末葉以来、長年にわたって存続してきたことにある。この構造に変化が生じたのは、昭和三〇年代に入ってからのことである。

第一の変化は、経済の高度成長に伴い、メーカー主導の垂直的マーケティング・システムの形成が盛んになり、これに多くの小売商が組み込まれるようになったことである。これは家電、自動車、化粧品、医薬品、洗剤などの業界で特に顕著な傾向であった。

第二の変化は、これに若干遅れたが、三〇年代の後半以降、日本にも大衆消費社会が形成されるに伴い、小売の側からの革新が行われ、多くの新しいタイプの小売商が出現したことである。⁽³²⁾

最大の影響力を持ったのは、言うまでもなく、ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコなどのスーパーマーケットの出現であった。新しい小売形態の第二は、日本に独特の業態である月賦百貨店であり、丸井や西武クレジットがこの大手である。第三は専門店チェーンの出現であり、第一家庭電器やアメリカ屋靴店などがこの例である。新しい小売形態の第四はフランチャイズ・システムであり、セブンイレブン、セイコーマート、ロッテリアなど、コンビニエ

ス・ストアや飲食店の分野で急速に増加している。

こうした新しい業態の小売業の出現に対応して、既存の中小商店や中小スーパーは、お互いの経営権を尊重し合いながら、商品の共同仕入れ活動などを行うボランタリー・チェーンを形成し、着実な成長を示している。これが第五の新しいタイプであり、C G Cグループ、全国セルコグループ、ニッポンアライドチェーン、K マートチェーンなどがこの大手である。このように新しい様々な小売形態が短期間のうちに出現して、近代的小売商の日本的な形態と構造を模索している渦中にあるというのが、日本の小売業界の現状である。

これに対してアメリカの近代小売商業の発展過程には、一〇〇年の歴史がある。要約すれば、都市に百貨店が出現し、次いで広大なアメリカの国土に適した小売業態である通信販売が発達した。一九一〇年代にはチェーン・ストアが登場し、急激な成長をみせる。一九三〇年代の世界大恐慌期には、スーパーマーケットが登場し、全米の小売業界に再編成の嵐をもたらした。さらに第二次大戦後、とりわけ一九五〇年代の後半以降に、ディスカウント・ストアやショッピング・センターが現われた。⁽³³⁾

アメリカは、革新的な小売業の出現を、原則的には法律で規制することなく、自由にまかせたため、⁽³⁴⁾高い所得水準やモータリゼーションの進展を背景に、様々な業態の巨大な小売組織が出現した。

その結果、現在のアメリカの流通機構においては、巨大メーカーが主導する垂直的マーケティング・システムと、この大規模小売企業が主導する流通システムが併存していることが特徴となっているのである。

特に日本と比べて特徴的なことは、大規模小売業が、多数のメーカーに、プライベート・ブランド品の製造を発注し、それを仕入れて、自社のチェーン店で販売するという方法を採用していることである。

したがってアメリカへ輸出しようとする外国のマーケティング・マネジャーにとっては、どのような業態の小売店

で自社製品を販売することが最も効果的なのか、したがってそのためにはどの卸商を利用すべきか、またどのチェーン・ストアの仕入本部と取引すべきか、またそのためには直接取引を行うのか、業者を利用するのかということが課題となる。

このためにはアメリカの小売業についての現状を知る必要がある。詳しくは専門書や専門紙に委ねるが、ここではアメリカの小売業の業態について、その概要を説明する。

① デパート (Department Store) ……アメリカの初期のデパートは、その取扱商品が限定されていたので、どの店がデパートの第一号というべきかは明確にはいえないが、一八五八年ニューヨークに R・H・メーシー (R.H. Macy)、一八六一年フィラデルフィアにワナメーカー (Wanamaker) が創業している。⁽³⁵⁾

デパートは、アメリカでの最初の革新的な小売経営形態であった。当初は都心に立地したダウンタウン店を中心にしていたが、一九五〇年代以降、本店よりは小規模ではあるが、郊外にも進出し、リージョナル・デパート・チェーンとして発展している。最大手は、フェデレイテッド・デパートメント・ストアーズ (Federated Department Stores) である。この傘下にあるニューヨークの高級デパート、ブルーミングデール (Bloomingdale's) は、斬新な店舗経営で有名で、わが国のデパート業界が手本としている。⁽³⁶⁾

② 通信販売業 (Mail Order House) ……アメリカに現われた第二の革新的小売形態は、総合通信販売業である。デパートが都市を対象としていたのに対して、広大な農村をも含む全国の顧客を対象に、カタログを送り、注文を受け、郵送するという方法であり、広大な国土をもつアメリカにおいては、まことに理にかなった取引方法であった。一八七二年に創業のモンゴメリー・ウォード (Montgomery Ward) と、一八八六年のシアーズ・ローバック (Sears Roebuck) が二大業者である。しかし一九三〇年代には、両者共に小売店舗も開設し、今日では、後で説明するジェネラル・マ

ーチャンドライズ・ストアに変身しており、カタログ販売による売上は、両社の総売上高の一部を構成するにすぎない。両社の場合、現在の受注方法は、郵便によるよりも、小売店舗内のカタログ販売デスクやカタログ販売オフィスで店員が注文をとるか、電話で注文を受けるといった方法が多い。

なお、共稼ぎの家庭が増えているという社会的要因が加わり、近年特定の商品を扱う専門通信販売業者が増加し、通信販売業界は大きく成長している。

③ バラエティ・ストア (Variety Store) ……一八七九年に、ウールワース (E.W. Woolworth) が開いた均一価格型バラエティ・ストアが第一号であり、一〇セント・ストアといわれた。クレスゲ (S.S. Kresge Co.) は一八九九年に参入した。

初期には、非食品の最寄品を原価販売する単一価格型のチェーン・ストアとして発展したが、後には商品ラインの拡大と価格ラインの変動により、後述のディスカウント・ストアなどの区別があいまいなものとなっている。ウールワースが最大手であるが、業績は良くない。

④ スーパーマーケット (Super Market) ……の第一号は一九三〇年、ニューヨーク州ジャマイカにマイケル・カレン (Michael J. Cullen) が開いたキング・カレン (King Kullen) という名の食料品店である。

スーパーマーケットの特徴は、開放陳列、セルフ・セクション、セルフ・サービス、買物カート、チェック・アウトという方式で、日常の食料品を販売することにより、低マージン、高回転を追求することにある。

この方式の登場により、食品小売店のほとんどがスーパーマーケットに転換するという劇的な変化がもたらされることになった。

本来のスーパーマーケットの品揃えは、食料品中心であるが、やがて、必要性和消耗性が高いトイレタリー(化粧

品、石けん、歯みがきなど)などの非食品をも扱うものが出現した。セーフウェイ (Safeway) をはじめとして、クローガー (Kroger)、ラッキー・ストアーズ (Lucky Stores)、アメリカン・ストアーズ (American Stores)、ウィン・デキシー (Winn-Dixie)、ジエール (Jewel)、A & P などが大手である。

⑤ ディスカウント・ストア (Discount Store) ……一九四八年に、ユージン・ファカウフ (Eugene Ferkau) がニューヨークに開いたコルベット (Korvette) という店が、この第一号である。彼は一九五四年には、百貨店と同様のフルラインの商品構成をもつディスカウント・ストアを開店した。以来この業態は全米に急速に広まり、小売業界に大きな位置を占めるに至っている。

この特徴は、低マージン・高回転、開放陳列、セルフ・セレクション、買物カート、チェック・アウトという食品スーパーマーケットの方法を、家具、家庭電器等のハード商品や衣料品等のソフト商品などに応用したことにある。⁽³⁷⁾ チェーン・オペレーションが主流で、この業界の最大手である K マート (K Mart) の売上高は、全米小売業界の第三位にランクされている。ウォル・マート (Wal-Mart) が二番手である。

⑥ ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア (General Merchandise Store) ……シアーズ・ローバック、J・C・ペニー (J.C. Penney)、モンゴメリー・ワード (Montgomery Ward) の三社をいう。これらは非食料品分野から成長した大規模小売業である。この特徴は、次の通りである。

- (1) チェーン・オペレーションによる非食料品系の大型量販小売業である。
- (2) 品揃えは、買回り品を中心としているが、総合的である。
- (3) ストア・ブランド品を主体としている。

多品種大量販売を行う強力な小売商ではあるが、価格の点ではディスカウント・ストアがまさり、ファッション性

ではデパートがまさるなど、中途半端であるという問題点も抱えている。この業態のシアーズが世界最大の小売業である。

わが国のダイエーやイトーヨーカ堂がこの業態に近い。

⑦ ショッピング・センター (Shopping Center) …… 一九四八年に、ドン・モンロー・キャスト (Don Monroe Casto) がオハイオ州コロンバス市 (Columbus) に開設したのが、第一号である⁽³⁸⁾。したがって歴史は浅いが、アメリカにおける都市ばなれと、それに伴う郊外の新興住宅地の造成の進展などを背景に、急速に広まり、一九八〇年には、全米で大小とりまぜ、二二、〇五〇カ所にも達するようになった。

初期のものは、有名デパートの大規模な支店を一品、キー・テナント (Key Tenant) として入居させ、これをチェーン・ストアの専門店、地元の独立店、食品スーパーマーケットなどが取り巻くという形態であったが、間もなく、一つのショッピング・センターに、複数のキー・テナントが入居するという大規模なものが出現するようになった。

例えば、ロサンゼルスのコスタメサ (Costa Mesa) に一九六七年にオープンしたサウス・コーストプラザ・ショッピング・センター (South Coast Plaza & Town Center) の場合、キー・テナントとして、ノードストローム (Nordstrom)、サックス・フィフス・アヴェニュー (Saks Fifth Avenue)、ウールワース (Woolworth)、シアーズ (Sears)、メイ (May)、アイマグニン (I. Magnin)、ブルックス (Bullocks) が出店し、その他テナントの数は一七六店、敷地面積二〇〇エーカー、駐車台数九、三〇〇台という大規模なものである。

しかし近年こうしたリージョナル・ショッピング・センター (Regional Shopping Center) といわれる大規模なものは建設されず、コミュニティ型、あるいはコンビニエンス型といわれるショッピング・センターの建設の方が盛んである。それは、前者は買物に時間がかかりすぎること、規模が大きすぎて買物に疲れることなどの問題点が生じてきた

ためであるといわれる。

⑧ コンビニエンス・ストア (Convenience Store) ……アメリカでは、スーパーマーケットやショッピング・センターなどが大型化し、ワンストップ・ショッピングが一般化してきたが、住宅地から遠くて、しかも営業時間が短いという問題点が残っていた。

これらを補い、しかもワンストップ・ショッピングを可能にするチェーン店が、コンビニエンス・ストアである。店舗は小さいが、食料品を中心に、タバコ、雑誌、ガソリンなども販売する多品種少量主義の小売業態であり、急成長している。サウスランド (Southland) ——店名セブン・イレブン——が圧倒的な首位の座にあり、サークル K (Circle K) がこれに次ぐ大手である。

⑨ ドラッグ・ストア (Drug Store) ……元来は、医薬品を中心に、化粧品、文房具、練り歯みがき、タバコなども売り、軽食や飲物のとれる設備もあることの多いアメリカの伝統的な小売業態である。しかし今日、小規模な独立ドラッグ・ストアもまだ残っているが、チェーン化が一般化し、ドラッグ・バラエティ・チェーンとして発展している。

⑩ 専門店 (Specialty Store) ……アメリカのスペシャリティ・ストアには、二つのタイプがある。一つは日本の伝統的な靴屋、電器屋、時計屋などのように、扱い品種を限定して専門化するタイプで、業種 (Type of Business) による専門化といえよう。もう一つは業態 (Type of Operation) による専門化で、これは、

「①ある特定の商品グループ・ピングのテーマにもとづいて専門化し、

②そのテーマに合致する品種・品目をあつめ、あるいはつくることで総合化する業態である。」⁽³⁹⁾

テーマは、品種、価格 (たとえば、〇ドルから〇ドルの靴を扱う)、客層 (小さいサイズ、妊婦、子供)、ルック (ジーンズ

・ルック)、スタイル(コンテンポラリー)、テイストなどがある。例えばヒッコリー・ファーム(Hickory Farms)は、リージョナル・ショッピング・センターの食品スペシャルティ・ストアで、グルメというテーマをもっている。⁽⁴⁰⁾

(二) 商品要因とチャネル

商品は、価格、容積、重量、腐敗性、技術集約度、差別化の程度など様々な観点から分類できる。したがってチャネル政策は、商品毎に検討することが望ましいが、ここでは便宜上、最寄品、買回り品、専門品という分類に基づいて、消費財のチャネル構造を分析する。ここでいうチャネル構造とは、

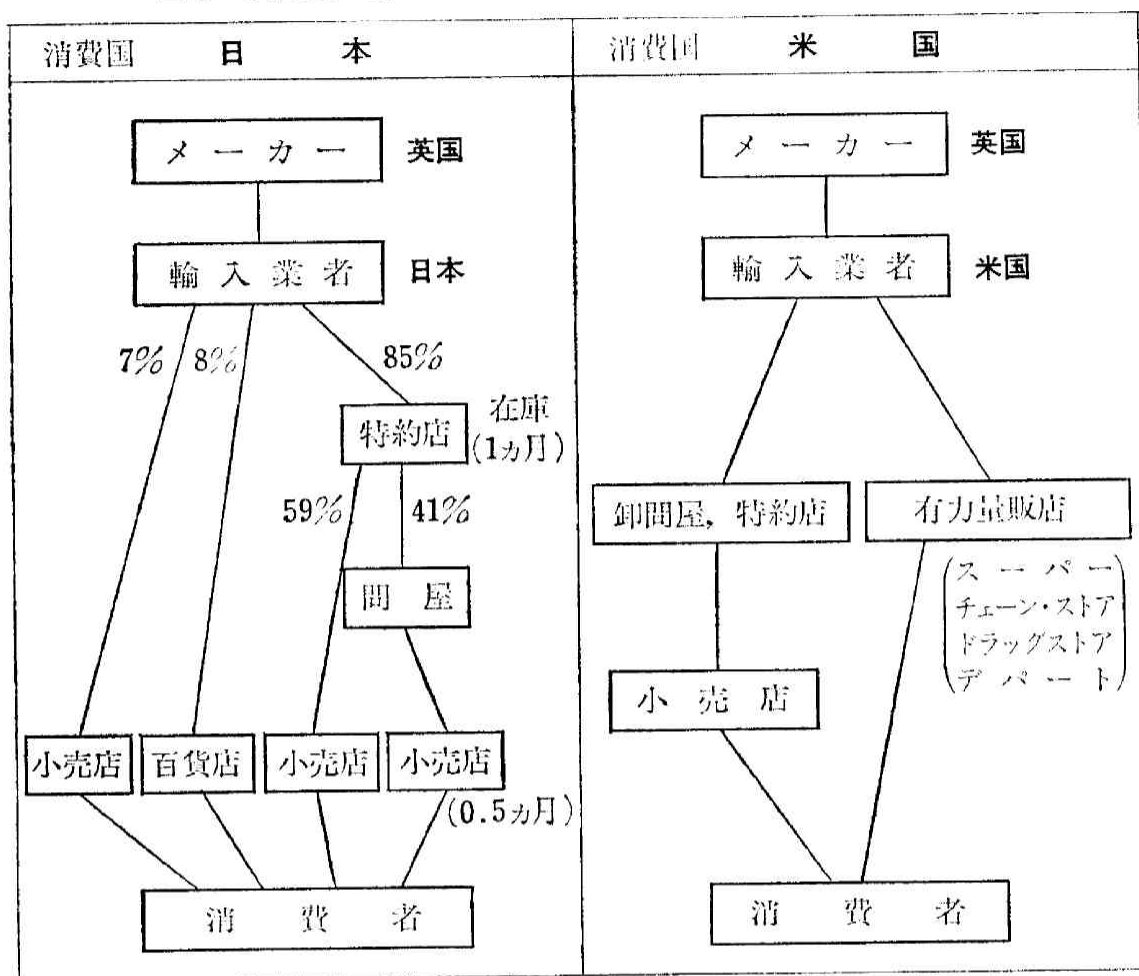
- ① チャネルの長短
- ② チャネルの密度
- ③ チャネルの開放度
- ④ チャネル・システムの数
- ⑤ 商物分離の有無

という五つの要素から構成される。⁽⁴¹⁾但し、本稿は取引流通のみを考察の対象とし、物流は取り上げないので、⑤については検討しない。

(1) **最寄品**(convenience goods)……購買頻度が高く、手近な店で購入され、一般に単価が少額な商品が最寄品である。例えば日常食品、家庭で使う普通の医薬品、タバコ、雑誌などである。

最寄品のチャネルは、一般に長くなる傾向にある。単位の小さな商品を多数の小売店に配送するためには、卸商の

図 3 英国製の某チョコレート の日本と米国における流通形態



(資料) 通産省貿易局輸入課「消費財の流通実態調査」昭和52年11月、37—38ページ。

集荷、分類および再発送という機能が役立つからである。図3は、イギリス製の某銘柄のチョコレートが日本国内及びアメリカで販売されているチャネルの実例であるが、いずれにも問屋が介在していることがわかる。もっともこの図で、アメリカの場合、輸入業者—有力量販店—消費者というチャネルが存在することに注目しなければならない。これが対米輸出マーケティングにおける重要なチャネルなのであるが、この点は後述する。それはともかく、最寄品のチャネルは卸商介在型の長いチャネルが、一応の原則である。

但し、最寄品ではあっても、腐敗性の高い生鮮食料品は、短い経路を必要とすることがある。また花王石鹼のように、

花王石鹼—花王販社—小売店

というチャネルや、コカ・コーラのように、

各地区のボトラー—小売店

というような、例外的に短いチャネルもある。

これらは、市場占有率が高く、したがってある程度のまとまった数量を小売店に販売することのできるメーカーが、垂直的マーケティング・システムを構築することによって、チャネルにおける強いリーダーシップを確立しようとする意図による。

チャネルの密度については、最寄品は、消費者が容易に入手できるように、できるだけ多くの小売店で販売されることが望ましい。したがって高密度の販売 (dense distribution) が必要である。

チャネルの開放度は、チャネル・メンバーがあらゆるメーカーの商品を自由に取扱うことのできる開放型でよい。単価が少額であり、また高密度の販売を確保するためである。

次に具体的なチャネル案について説明する。

① チェーン・ストア志向型……日米共に、最寄品の取扱い小売商としては、スーパーマーケットの比重が高い。またコンビニエンス・ストアやバラエティ・ストアは、最寄品を中心とした品揃えをしている。したがって、これらの小売商との取引に成功すれば、直ちに大きな輸出額になる可能性がある。またアメリカにはドラック・ストアが伝統的に存在し、しかも近年チェーン化していることは、既述の通りである。とりわけアメリカの場合、こうしたチェーン・ストアが小売業界に大きな位置を占めているので、これらの仕入本部との取引の成否がポイントになる。したがって、仕入本部と直接取引する場合は別として、業者を通してチェーン・ストアとの取引を開始しようとする場合には、実績のある有能な海外販売代理店、レップ、ブローカーの選定が重要となる。

ところで興味深いことに、外資系企業の対日マーケティング・チャネル政策においては、例えばネスルやゼネラ

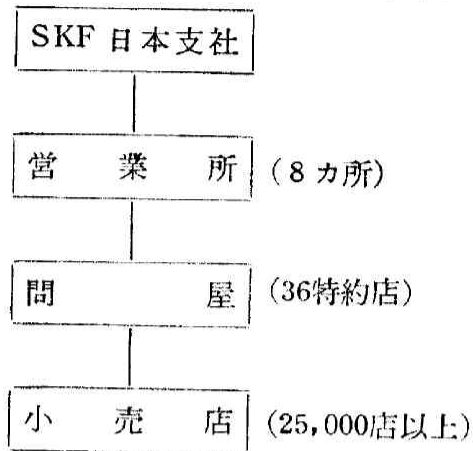
ル・フーズにみられたように、まず最初はチェーン・ストア志向型を採ることが多い⁽⁴²⁾。現実には日本においては、次項で説明する問屋利用型も重視しなければならないことが多いのであるが、外資系企業がこのタイプを重視するのは、自国での「経験」を示すものといえよう。

② 問屋利用型……①がアメリカ市場で成功するための重要なチャネル案であるとすれば、これは日本市場で成功するためのチャネル類型の中で、かなり重要であると言ってよい。アメリカは、世界で最も未組織小売業者の割合が低く、チェーン・ストアが発達している国であるから、①が有効なのであるが、日本の場合、未組織小売業者が多い。それらの小売業者へ納品しているのが卸商である。日本市場には、まだ古い伝統をもった問屋が健在なのである。そもそも、最寄品のチャネルにおける卸商の機能の有効性については、既に指摘したところであり、またその有効性についての理論的根拠も、確認されている⁽⁴⁴⁾。次に、最寄品のマーケティングで、問屋を利用して成功している例として、SKF日本支社の事例を掲げる。

事例 1 (SKF日本支社)⁽⁴⁵⁾——外国の医薬品が日本に入ってくる場合、日本の医薬品メーカーと合併会社を作り、製造・販売を行うというのが一般的な形態である。合併会社を作ることにより、日本のメーカーの販売網を利用できるわけである。この場合、バルク(原料の粉末)は本国から輸入するのが通常である。あるいはまた、日本に事業所を持たず、バルクまたは完成品を日本へ輸出するのみで、日本では営業活動は行わないという形態もある。

これらの一般的な形態に対して、スミス・クライン・アンド・フレンチ・オーバーシーズ・カンパニー日本支社(以下SKF日本支社と略称する)は、ほぼ単品レベルで日本の医薬品市場に参入し、しかも問屋を主体的に利用して、独自の販売網を作り上げて成功したという数少ない例として挙げることができる。

図4 SKF 日本支社のチャネル



本社はフィラデルフィアにあり、一五〇年の歴史を有する。SKF日本支社の設立は一九六六年で、SKF本社と技術提携した住友化学工業(株)が製造し、SKF日本支社がこれを買上げて販売するという特色ある方式で事業を開始した。現在人員は九〇名程で、取扱い品目は、コンタック600、コンタックせき止め、ジーホーという三種類の大衆薬である。

主力商品のコンタック600は、「くしゃみ、鼻みず、鼻づまり、頭が重い、なみだ目——の緩和」を目的とする対症治療薬であって、解熱と鎮痛作用を含む、いわゆる総合感冒薬ではない点が特徴である。したがって、効能書では、「ほうっておいてはこじれたり二次感染をおこすことがありますので早めに治療することが大切です。」とアピールしている。

この薬の特徴はもう一点ある。それは、ききめの持続時間が長いことである。この点に関しては、次のように説明している。「粒(タイム・ピル)の中には速やかに溶けて作用を示す粒や徐々に溶けて一定の時間ごとに作用を発揮する粒が入っています。そのため一日二回朝夕の服用で効果が期待できます。」(効能書)

同社の成功の最大の要因は、このようなすぐれた製品特性にあることは間違いないが、この点を消費者に広く知らせたプロモーション政策も成功要因である。電通と組み、テレビ・コマーシャルを積極的に活用し、市場浸透を図った結果、消費者が小売店頭で指名買いをするようになった。いわゆるプル方式の採用である。成功要因の第三は、問屋の利用である。同社のチャネルは図4の通りであるが、このチャネルで、ポイントは問屋にある。「医薬品・化粧品卸売業は全国に二三、

七七四ある（昭和五四年商業統計表）が、この中から売上高、経営者の資質、将来の発展の可能性などを選択基準として三六の特約店を選び出し、一地区一特約店制度を敷いた。この場合、特約店の利益率は、取引規模の大小にかかわらず、全て同一というアメリカ的方式を導入した。八カ所の営業所は、担当エリア内の特約店との連絡業務を行っている。こうした問屋の利用により、現在二五、〇〇〇以上の小売店で、コンタック600が販売されている。

なお価格については、一箱（一〇カプセル入り）九八〇円と、やや高めに設定されているが、これは製品差別化により、カバーされている。

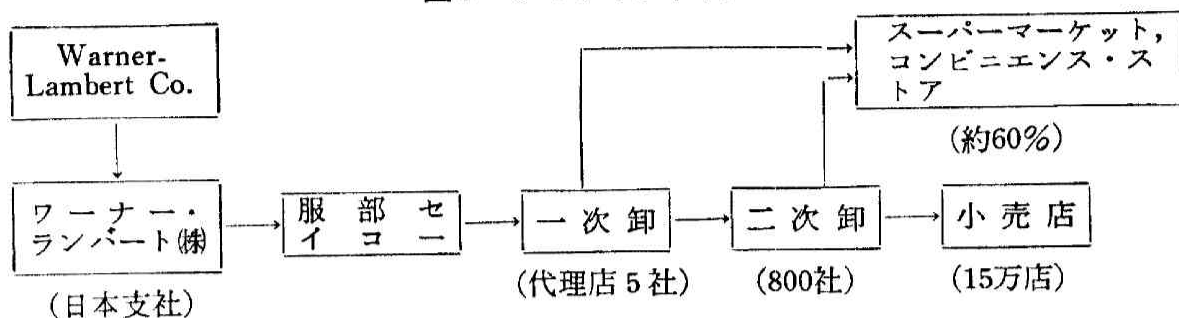
以上SKF日本支社のマーケティング戦略は、①製品差別化政策、②積極的なプロモーション政策、③現地（日本）に支社を設け、既存の問屋を利用するというチャネル政策、④やや高めの価格政策という、①から④の政策をトータル・ミックスして積極的に展開したという意味で、典型的なマーケティングを実践して成功した例といえる。

③ 海外販売代理店利用型……買回り品や専門品と違って、最寄品の場合、製造業者が製品の使用方法や特徴を、消費者に直接的に説明する必要性が低いし、アフター・サービスの必要度も低いから、代理店を利用する方法も良い方法である。

この場合重要なことは、代理店の選択である。外国企業の商品であっても、自社商品と同様に販売に力を入れてくれる代理店を選択することが大切である。また、包装、ラベルなど製品の仕様を、必要に応じて現地向けに変えることなどにアドバイスをくれるような相手、すなわちマーケティングに優れた相手が望ましい。

代理店契約の締結に当たっての注意点、契約内容の表現法などについては、専門書を参照されたい。⁽⁴⁶⁾次に掲げるのは代理店契約においては、相手の選択が重要であることを示す事例である。

図5 シックのチャネル



事例2 (シック社)⁽⁴⁷⁾ —— シック社と服部セイコー (当時は服部時計店) の総代理店契約は、

昭和三八年に締結された。それまでは、カミソリ替刃の市場で、「カーボン替刃」のフェザーが独占的地位にあった。ところがシックの製品は、新しい「ステンレス替刃」であったため、市場に迎えられた。さらに「シックインジェクター」や、その後の二枚刃の「カトリッジ」の導入により、市場のリーダーシップを完全に握り、現在はシックのブランドがカミソリ替刃市場の約七〇%を占めるに至っている。

シック製品が圧倒的な成功を収めた要因は、まず第一に、右に挙げたように、製品に大きな特色があり、差別化に成功したことにある。

第二に、服部セイコーを契約相手に選んだことにある。というのは、同社のマーケティング力がもともと優れているうえに、同社は時計専門メーカーの色彩が強いので、多角化に意欲的であったため、シック製品の販売に本格的に取り組んだからである。

シック社は、「シックインジェクター」の導入の頃から、販売実績を認め、広告活動を含めてほぼ全面的に服部セイコーにマーケティング戦略をまかせている。なお、一九七一年にシック社はアメリカのワーナー・ランバート社 (Warner-Lambert Co.) に買収されている。一般に海外販売代理店利用型のメリットは、相手先の販売網を利用できることにあるが、カミソリ替刃については、時計のチャネルを利用できないため、服部セイコーは図5のように、新しいチャネルを構築した。この図で、近年スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどのチェーン・ストアの取扱量が増えており、最近のユーザー・アンケート

の結果では、これらチェーン・ストアからの購入が約六〇%に達しているとのことである。なお小売店のうち、中心的な取扱店は薬局である。

価格については、シックは五枚入り四八〇円で、フェザーの同様な製品は三六〇円で販売されている（昭和五九年七月調べ）。

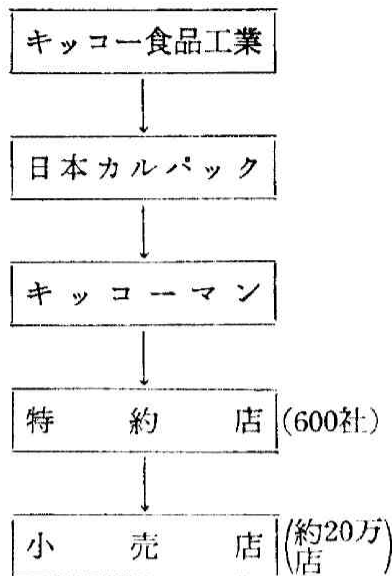
④ 合併会社設立型……自国からの商品輸出を対象とするマーケティングを輸出マーケティング (Export Marketing)、生産拠点の外国への進出（一カ所以上）に伴うマーケティングを国際マーケティング (International Marketing) と言う。⁽⁴⁸⁾ 本稿の主たる関心は前者にあるので、ここでの合併会社は、生産ではなく、販売を設立目的とするものを意図する。このタイプも、相手先のチャネルを利用できるという意味で、③の海外販売代理店利用型と似ているが、一層積極的なマーケティングが展開できる可能性がある。但し、どの時期に、どれだけマーケティングにイニシアティブをとるべきかという問題は難しい。現地市場についてのマーケティング・リサーチやノウハウの蓄積、市場特性などにより判断しなければならない。

対米マーケティングの場合には、一般的には、販売関係の業務は相手先が行い、スタッフ的な業務は日本側が行うのがよいが、もちろん経験年数や人材の確保如何にもよる。

対日マーケティングの場合には、アメリカ流のマーケティングが必ずしも成功しないことに留意しなければならない。次の例は、合併の販売会社を設立しながらも、アメリカ企業が日本側に権限を大きく委譲している例である。

事例 3 (デルモンテ社)⁽⁴⁹⁾ —— デルモンテ社 (Delmonte) は、昭和三六年に、キッコーマン、三井物産と合併の販売会

図6 デルモンテ製品のチャネル



(注) 日本カルパックの従業員は4名であり、キッコーマンの従業員は約3,600名である。

社である日本カルパックを設立している。出資比率は、それぞれ五〇%、二五%、二五%である。製品(トマト・ジュース、ケチャップ)の製造は、キッコーマンの一〇〇%出資によるキッコー食品工業が担当している。販売は、キッコーマンのチャネルを利用しており、図6の通りである。

当初は「カゴメ」がほぼ独占状態であったが、現在のシェアは、トマト・ジュースはカゴメ四五%、デルモンテ三〇%である。ケチャップは、首都圏での最新の調査(五九年五月)によれば、カゴメ四五%、デルモンテ三三%である。差別化を打ち出しにくいという製品特性を考慮すれば、比較的順調な伸びといえる。

この要因としては、まずキッコーマンがしう油専業メーカーから脱皮し、多角化路線と国際化路線を歩むという経営方針が明確であったことが挙げられる。キッコーマンにとっても、デルモンテ製品を販売することが、経営の中心に据えられていたのであり、この意味で、デルモンテは良い相手を選んだといえる。

また対日マーケティングについて、デルモンテがキッコーマンには全面的に権限を与えたことも、順調に行っている要因である。もともと当初は、経営計画について、米国の本社を決裁を仰いだ、コミュニケーション・ギャップの問題や対応の迅速性についての問題が生じた。また広告計画についても、例えばTVコマーシャルで、日本のスポットは一〇―一五秒と、アメリカより短いため、アメリカ流の広告が通用しないことが判明した。デルモンテは、キッコーマンのマーケティング能力と日本市場の特性を考慮し、以後、キッコーマンに権限を与えたのである。

以上チェーン・ストア志向型、問屋利用型、代理店利用型、合弁会社設立型という四つのチャネル類型をみてきたが、日本におけるこれらの具体例については、『外国会社年鑑』（日本経済新聞社）の「在日外資系企業編」を参照されたい。そこでは、在日法人、合弁会社、支社、事務所、代理店を一括掲載している。

ところで、いずれの類型を選択するにせよ、たとえばアフター・サービスを必要としない最寄品ではあっても、本格的に外国市場へ参入する経営計画があるならば、できるだけ在外貿易事業所を設置することが望ましい。現地法人の設置が望ましいが、企業の事情によっては、駐在員事務所であってもよい。とにかく少しでも消費者に近づくことが、マーケティングの原則である。マーケティング・チャネルは、単に所有権の移転経路だけではなく、情報の流通経路でもある。したがって、自社のチャネルを通じて、海外の消費者ニーズや流通機構を知るなどのマーケティング・リサーチが重要なのである。

ブランド品の場合には、このことは特に重要である。そもそもマーケティングは、市場獲得競争の激化に伴う商品の差別化政策と、それによる「市場価格以上での販売」という価格政策を実現するために、「商人的生産者」が広告と自己のセールスマンを手段として直接的に市場に介入し、需要を創造するという、一九世紀後半から二〇世紀初頭にかけての状況から生れたものであった。⁽⁵⁰⁾ 消費者に少しでも近づくこと、すなわち消費者志向こそ、マーケティングの中心的概念なのである。次にマーケティング・リサーチの重要性を示す一例を掲げる。

事例4（パーカー・ジャパン）⁽⁵¹⁾——「日本市場を攻めるには外国から持ってきた商品ではだめだ」と最近になって方針転換した外資系企業が相次いでいる。筆記具の大手メーカー、パーカー・ジャパン（本社東京、社長ハンス・P・シユローダー氏、資本金九千万円）は、一九八二年の春に発売した「アロー」のシャープ・ペンシルや水性ボールペンの太

さを〇・五ミリと従来より〇・二ミリほど細くした。細字の方が日本人に好かれることがわかったため、「この差に気付くのに四年かかってしまった」とシュローダー社長は言う。

在外貿易事業所の設置の重要性の他に、もう一つ指摘しておかねばならないのは、総合商社の利用についてである。結論的にいえば、たとえアフター・サービス等を必要としない最寄品ではあっても、外国企業が日本市場に輸出しようとする場合、総合商社の販売力を過信しないことである。

総合商社の情報力は名高く、確かに政治面や金融面の情報、相場変動に関する情報、特に国際商品相場に影響を与える気象情報などには強い。しかし消費者ニーズに関する情報については、必ずしも鋭敏ではない。商社は大量物資を短期間に扱うような場合にその機能をよく発揮するが、一つのブランド品を根気よく育てるという視点に欠けることがある。⁽⁵²⁾とりわけ最寄品の場合には、商社はおびただしい数の商品を取扱っているために、本格的に販売に取組んでくれるとは限らない。次のケースが、この一例である。

事例5 (レーベンプロイ社)⁽⁵³⁾——西独のレーベンプロイ社は、一九八二年まで、三菱商事を輸入総代理店にしていたが、年間の販売量は最高でも六万箱(三五ミリリットル罐二四本で一箱)にすぎなかった。

ところが朝日ビールとのライセンス生産に切替えたら、発売開始三週間で、三菱商事の一年分を抜き、半年で五年分の三〇万箱を売った。

三菱商事の食品第三部の当時の責任者は「最初から一〇万箱は無理だと思っていた。しかし断る必要もないと、軽い気持ちで引受けた」と話す。というのは、食品第三部が扱う商品はワインやお茶漬けのりなど数百種類に上る。これ

に対して部員は七〇余人。外国ビールの専任者を置く余裕がなかった。売上高も同部の売上高の1%に満たなかった。

(2) 買回り品 (shopping goods) ……消費者がいくつかの店を訪れ、品質、デザイン、カラー、価格などを比較したうえで、購入を決定する商品が買回り品で、例えば、特別に高級でない、一般的な衣料品、靴、電気器具、家具などである。

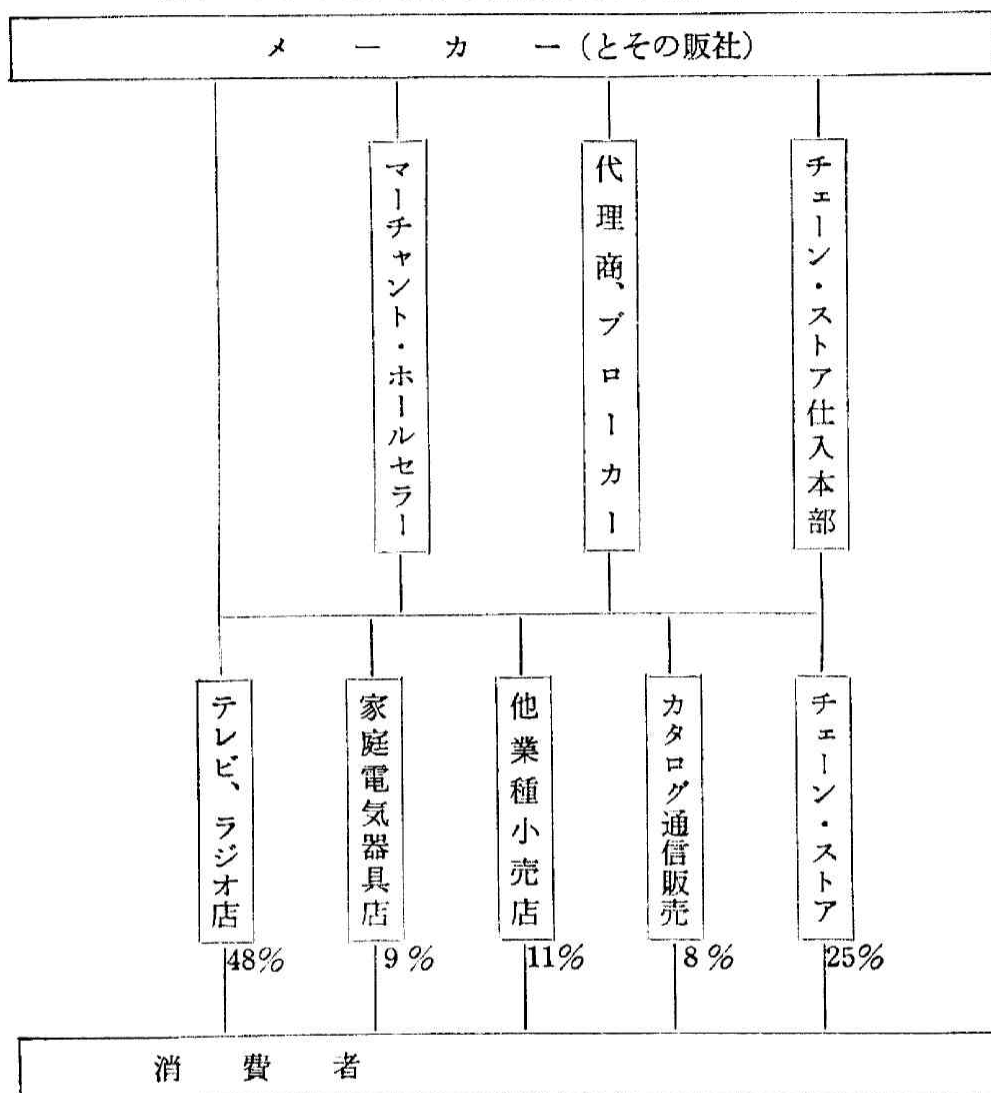
最寄品の場合には開放型のチャネルが望ましいのに対して、買回り品の場合には、その性質からして、信用度の低い卸商や小売商は望ましくない。また満足な販売促進活動を遂行できないものは、後述の専門品の場合ほど厳密にはなくとも、回避した方が多い場合が多い。

つまり買回り品については、選択的チャネルが原則なのであるが、しかし最寄品と専門品の中間的性質を持つため、チャネル・システムの数が複数になることも多い。複数チャネルとは、例えば、日本の家電製品が系列の小売店で販売される一方、秋葉原の電気店街でも販売されるような場合をいう。

次に買回り品のチャネル構築案であるが、これには最寄品と同様に、①チェーン・ストア志向型、②問屋利用型、③海外販売代理店利用型、④合弁会社設立型などがある。類型の呼称が同じではあっても、もちろん最寄品と同じチャネルであるというわけではない。小売段階では、買回り品の商品特性に応じた小売店の選択が必要となる。

例えば、チェーン・ストア志向型とはいっても、最寄品の場合、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、バラエティ・ストアが中心となるが、買回り品の場合、アメリカのGMS (General Merchandise Store) と呼ばれる業態の小売商、すなわちシアーズ・ローバック、ウォード、ペニー、あるいは日本のダイエー、イトーヨーカ堂などが中心となる。その他にもデパートなど、様々な業態の小売商が買回り品を取扱う。したがってこれらの仕入本部との取引に

図7 アメリカにおける家庭用電子製品の流通経路



(注) ① チェーン・ストアの25%の内訳は、ディスカウント・ストア12%、デパート8%、GMS 5%である。

② 数字は1983年調査で、*The Discount Merchandizer*, May 1984 による。

成功すれば、大きな輸出額が期待できる。例えばシアーズはシアーズ・ワールド・トレード（本社ワシントン）を設立し、日本事務所（東京）がある。デパートの例でいえば、ニーマン・マーカスやブロードウェイ(Broadway)を擁するカーター・ホールリー・ハール (Carter Hawley Hale) は、ニューヨークに仕入れ活動などを目的とする Carter Hawley Hale Market Services を設立している。

但し、このようなチャネルの場合、自らがチャネル・キャプテンとなり、自らの主体的な意志でマーケティング戦略を積極的に展開しようとする場合に、

図 8-1 アメリカにおける陶磁器（輸入品）の一般的な流通経路

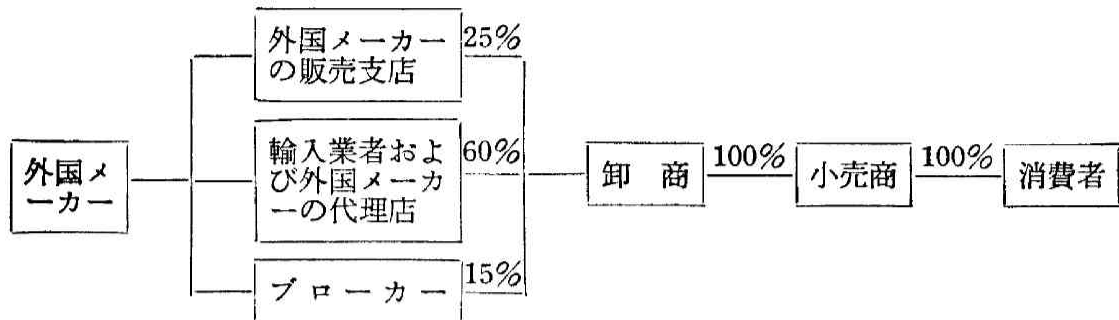
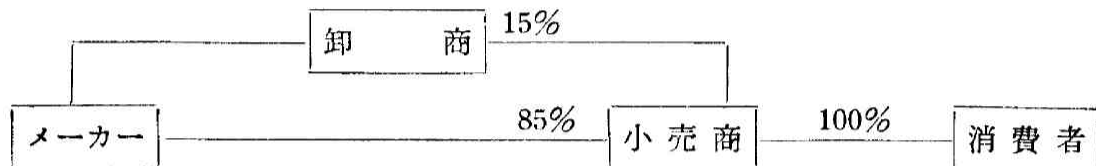


図 8-2 アメリカにおける陶磁器（アメリカ製）の一般的な流通経路



（出所）「米国の陶磁器ノベルティー市場調査」（マーケティング・シリーズ No.978），日本貿易振興会，1982年，91—92ページより作成。

困難な側面がでてくることもある。アメリカのチェーン・ストアは強力で、ブランド、価格その他の点でイニシアティブを持っているからであり、このことをあらかじめ承知しておかねばならない。なお買回り品の小売段階のチャネル政策について、コーブランドは、次のように説明している。

「スタイルが絶えず変化する品物を仕入れるだけの組織の維持が確保され、且つ顧客を満足させるのに十分なだけ豊富な品物を店に置いておくためには、買回り品を取り扱う小売店は、売上高が大きくなってはならない。したがって、店舗は顧客を広域から引き寄せることのできるトレーディング・センターに立地することになる。買回り品の店が、買物の中心地域（central shopping district）で互いに近接しているという立地は、購買慣習をも満足させる。特に、季節物やノベルティを選ぶにあたって、消費者は幾つかの店で売り出されている商品の品質や形を比べたいと思うのが普通であるから。⁵⁴⁾」

コーブランドは、すでに一九二四年にこのように指摘しているのであるが、この立地条件を満たすが、今日のショッピング・センターである。

ところで買回り品については、様々なチャネル・システムが採られることが、むしろ特色なので、この例として、アメリカにおける家庭用電子製品 (Consumer Electronics) の流通経路 (図7) と陶磁器の流通経路 (図8) を掲げておく。

(3) 専門品 (specialty goods) ……値段の高低よりも品質に重点が置かれる。品質の識別に際しては、ブランドが重視されることが多い。購買頻度は低く、計画的に購買される。単価が高く、マージンも高い。このような特性をもった商品が専門品で、例えば高級婦人服、高級家具、高級カメラ、一流メーカーの高価な電気製品などである。

専門品については、差別化された高品質 (イメージ) が大切である。製品差別化には、製品の機能、品質、性能などの本来的使用価値そのものの差別化の他に、製品の外観上の差別化がある。専門品ではないが、コタツの「家具調コタツ」や、冷蔵庫の「家具のようなアート・ドア」がこの例である。さらにまた、製品そのものでなく、包装、ラベル、ネーミング、キャッチフレーズなどを用いてのイメージによる差別化がある。例えば、エスビー食品のスナック菓子「鈴木くん」「佐藤くん」はネーミングによる差別化で、「霧のマッサージ」(エアースロンパス) はキャッチフレーズによる差別化である。

消費者は、日用食品などとはできるだけ安く求めようとするが、一方でその同じ消費者には、高品質イメージの差別化製品を求めたいという心理もある。この点について、A・W・ショーは、すでに一九一二年に、次のように述べている。

「高い値段の帽子に需要があるのは、これらの製造業者の名前がついていれば、その帽子は品質が良く、形がrippであるという安心感が、消費者の側にあるためでもあるということとは間違いない。(中略) 時には、社会的競争

という動機が入ることも間違いない。つまり自分が、裕福でない隣人が買った帽子よりも高価な帽子を買うという、ただそれだけのことに満足感を覚えることもある。⁽⁵⁵⁾」

専門品については、このような意味で、高品質イメージの差別化が重要なのである。チャンネルとの関連でいえば、専門品が販売される店舗と販売方法も、その高品質（イメージ）の商品にふさわしくなければならない。

こうして専門品については、選択的チャンネル政策が採られ、さらには、一手販売代理店方式が採られることになる。また単価が高いこと、品質やアフター・サービスについての厳しい管理が必要であるという理由のため、短いチャンネル政策が採られることが多い。また専門品については、卸商や小売商が自社製品を中心に扱ってくれることが望ましいので、開放度の低いチャンネルが目標となる。

要するに、専門品のチャンネルは、選択的で、短く、開放度の低いチャンネルであることが原則である。またチャンネル・システムの数は、製品の導入期には、一つかせいぜい二つに限定されるべきである。チャンネル・システムの数が多くなるほどブランド・イメージが低下する傾向があるからである。

専門品を扱うのにふさわしい小売商は、高級デパート、専門店である。高級デパートとしては日本では、例えば高島屋本店（日本橋）、三越本店（日本橋）、伊勢丹本店（新宿）などがあり、アメリカではブルーミングデール、サックス・フィフス・アヴェニュー、ニーマン・マーカス（Neiman-Marcus）などが超高級デパートとして名高い。

専門店は、一般に専門店街を形成するが、近年はショッピング・センターに集まることが多い。高級専門店街としては、日本では銀座や青山通りが名高く、アメリカではニューヨークの五番街やロサンゼルスビバリー・ヒルズ（Beverly Hills）が特に有名である。

一般に、過去に日本市場に参入した外国メーカーは、高品質マーケティングを行ってきたといえる。舶来品＝高級

品というイメージが、我々日本人にはあった。ジョニーウォーカーの黒ラベル、シャネル五番、ダンヒル、ビエール・カルダンのデザイン製品など、枚挙にいとまのないほどである。典型的なマーケティングが、ブランドによる製品差別化政策と、それに伴う「市場価格以上での販売」であるとするならば、過去の外国メーカーとその輸入販売代理店の戦略は、その限りでは、間違っていないといえる。

しかし、そもそもマーケティングは、アメリカにおける大量生産の実現と、それに伴う相対的な供給過剰を原因として発生したのである。⁽⁵⁶⁾ 大量生産のためには、大量販売を実現しなければならない。つまり、マス・マーケティングという視点が、マーケティングには重要なのである。

ところが、アメリカ企業を含めて外国企業は、日本市場では、高品質イメージによる上層吸収価格政策 (Skimming Price Policy) のみを追い求め、その結果高額所得層に対する少量販売に終始し、大衆に浸透できなかったという欠点を、全体的傾向として、指摘できる。

これに対して、ブランドの使用による製品差別化政策と、マス・マーケティングの両方を満足させる、マーケティングの理にかなった専門品（あるいは買回り品）のための戦略として、「フルライン上級移行マーケティング」と「トップ・ダウン・マーケティング」がある。前者の例は、フルサイズ車をそろえ、モデル・チェンジのたびに、一層の高級車への買替えを促すというアメリカの自動車メーカーの戦略である。またサントリーのウイスキーにおける戦略である。「ホワイト」の次には「角」を用意し、これが一般化すれば、高品質イメージの「オールド」を用意する。電通マーケティング・リサーチを使って、「オールド」のイメージ調査を行い、これが一般大衆イメージに落ちたとみると、次には「リザーブ」を対象に高品質イメージのCMを流す。さらには「ロイヤル」を用意しておく、というサントリーの戦略が、「フルライン上級移行マーケティング」である。

一方、「トップ・ダウン・マーケティング」とは、まず超高級デパートや超高級専門店でのみ販売し、高品質イメージを確立の後に、複数のチャネル・システムを用いて、徐々に高級、中級へとランクを広げ、すそ野を広げて、大量販売を実現するという戦略である。

もつとも、これらの戦略を海外市場で本格的に展開するような企業は、輸出マーケティング段階から、国際マーケティング段階へ移行しているかもしれない。次に掲げるソニーと資生堂も、国際マーケティング段階にある。ソニーは、トップ・ダウン方式の成功例として、また資生堂は、その失敗例として挙げた。なおソニーの事例については、日経流通新聞の阿部登記者の記事を、原文のまま掲載した（但し、圈点は筆者）。この文中から、トップ・ダウン・マーケティングを読みとることができる。

事例 6 (ソニー)⁽⁵⁷⁾——日本のメーカーで戦後、欧米を舞台に最も劇的な成功を収めたといえはソニーだろう。今で

こそ「メイド・イン・ジャパン」製品は欧米で高品質の代名詞になっているが、日本製品が「安かろう悪かろう」といわれた時代に、すでにソニーの家電製品は高品質の評価を得ていた。日本では「ソニー」ブランドの価格優位は崩れた。だが欧米では依然根強いソニー信奉者に支えられて「ソニー神話」が生き続けている。

ソニーは米国市場に「トランジスタラジオ」を持ち込み、市場の創造者という形で、商売を始めた。一九六〇年代後半には、これに「トリニトロン」カラーテレビが加わり、全米に「SONY」ブランドが浸透した。「しかし、米国家電市場は当時はまだRCA、ゼニスが二大メーカーとして価格主導権を握り、我々にはとても手の届かない存在だった」と、田宮謙次ソニー・オブ・アメリカ社長は述懐する。

現在、カラーテレビを例にとればRCA、ゼニスの絶対的地位は揺らぎ、ソニー、パナソニック（松下電器産業）を

中心とする日本各社とフィリップスが米国二社のシェア（市場占有率）を食い合っている状態。この中で「ソニーのカラーテレビは同じ機種で一台当たり一〇〇ドルは高い」（米国の大手百貨店モンゴメリーウッド）といわれ、マンハッタンのある家電専門店の主人は「正直いってRCAやゼニスは永年使うと画質が落ちる。ソニーとパナソニックには差がないが、ソニーは二割方高く価格設定できる」と解説する。

ソニー神話といわれる「高品質・高価格」戦略が、ソニーが米国で採用した一貫したマーケティング戦略。ソニーはまず「トリニトロン」の技術面での優位を背景に、クオリティー・イメージ確立のため、当時フォルクスワーゲン（VW）の広告代理店として成功していたドイル・デーン・バーンバック社を宣伝広報に起用、丹精で故障の少ないVWのイメージとだぶらせた高級訴求の宣伝を繰り返した。

一方、価格設定権が小売側にある米国で、メーカーの唯一の特権ともいえるディーラー選択権をフルに行使し、各地域で最高級店といわれる百貨店にのみソニー製品を卸し、これを拠点にディーラー網を拡大した。そして店のイメージとソニーのそれが相まって高品質・高価格が定着した。現在、ソニーの米国での家電流通チャネルはニューヨーク、シカゴなど九大都市部では小売店（全米で八千店）へ直販、それ以外の地区では代理店問屋を通じて売っている。こうして販売効率を高めつつ「回転率より利益率」を貫いている。

米国の家電流通市場の日本との最大の違いは、家電メーカーの系列店がなく、製造、卸、小売が三権分立していることと、価格や取扱いメーカー決定権が小売側にあること。「客が指名し、店にとって扱ってもうかると分かれば取引先はいくらでも増える」（田宮社長）ことが、ソニーにとって有利に働いたという。

とはいえソニーも昨春秋、ビデオテープレコーダーの「ベータマックス」の拡販で、一台五十ドルの消費者リベートを付けてキャンペーンを展開した。家電各社の値引き競争が激しくなる中で、いつまで高品質・高価格の戦略が通

じるか興味のあるところだが、ソニー・オブ・アメリカでは、「今後は高品質・高価格戦略を基本にしながらも、顧客対象の底辺を広げる方向に向かう」（田宮社長）と難しい局面に來たことを打ち明けている。

事例7（資生堂⁽⁵⁸⁾）

——資生堂のアメリカ市場でのマーケティング戦略は、当初は失敗した。四八年のオイル・ショック前までの好況期には、多くの企業が売上高の拡大第一主義をとったが、資生堂も例外ではなかった。

進出の拠点デパートに、中級デパートのメーシーズ（Macy's）を選び、拡大路線をとって、取引店を七五〇店にも増やした。確かに売上高は伸びたが、それは四八年のオイル・ショックまでだった。それ以前も、ほとんど利益はなかったが、四八年以後は、売上高が伸びないために、広大なアメリカの国土に点在する取扱店を訪ね歩くセールスマンの経費やプロモーション関係費用の増大が表面化し、業績は悪化、五一年には全米の取引店を四分の一以下の一七〇店にまで縮小せざるをえなくなった。

失敗の要因は、進出にあたって、大衆イメージを払拭しきれないメーシーズを拠点デパートを選んだこと、また安易な拡大路線を採ったことにある。化粧品のように、イメージを大切にする商品にとって、このような大衆化路線は、高品質・高イメージのマーケティングの原則に反する。

なおこの後資生堂は、イメージの回復に努め、「インウイ」、「モイスチュアミスト」などの国際商品を開発する一方、ニーマン・マーカスなどの高級店を主体とするチャネルの拡大に努め、上級移行への転換にある程度成功している。「モイスチュアミスト」が最も良く売れており、現地法人シセイドー・コスメティックス・アメリカ（Shiseido Cosmetics America）の五八年の売上高は、小売りベースで約百億円で、これは全米での売上ランキング一〇位前後である。

③ 企業要因とチャネル

輸出マーケティング・チャネルは、①目標市場の諸事情、とりわけ現地で利用可能な流通業者の特色、②輸出商品の種類や性質、③企業自身の事情などを勘案して、選択されることは既述の通りであるが、ここでいう企業自身の事情とは、企業規模ないしは資金力、経営方針などを意味する。

以下企業要因とチャネル類型との関係について説明しようと思うが、この点については別稿を予定しているので、ここでは、企業要因によって、特に大きな影響を受けられると思われる三つの類型についてのみ説明する。

① 直接輸出と間接輸出——中小の輸出企業にとっては、商社を利用する間接輸出の方が、資金的な負担が軽い。直接輸出の場合には、輸出担当者の人件費、国際通信費、海外出張費などが必要となるからである。

しかし長期的な経営方針として、本格的に海外事業部門を育成しようとするのであれば、商社に依存するよりも、輸出部門を設ける方がよい。自社に輸出マーケティング・ノウハウが蓄積するからである。企業規模が小さい場合、あるいは企業規模が大きくても、当該市場への輸出額が少ない場合に、まず間接輸出方式を採り、やがて輸出額が大きくなった時点で、直接輸出に切り替えるという方法もあるが、「いままで商社を通して輸出してきたのだから」という惰性や、日本的な義理などが入り込まないように、留意しなければならない。

なお日本では総合商社の存在が大きいという事情もあり、直接輸出と間接輸出の比率は一对二である。一方アメリカでは、直接輸出が主流であることは、既述の通りである。

② OEM輸出——OEM (Original Equipment Manufacturing) 輸出とは、相手先ブランドによる販売を条件として

受託生産した完成品を、相手先に納品のために輸出することである。輸入側にとっては、自社開発、自社生産に比べコストが安く、直ちに市場に参入できるというメリットがある。特に人件費の低い東南アジア各国から輸入すれば、価格競争力がつく。但し短期的な利益追求はともかく、長期的にみれば、自社の製品開発、製造の能力が下がる恐れがある。

一方輸出側にとっては、量産効果によるコスト・ダウン、売上高の増大、相手先が有名企業であれば、納品による信用増加などのメリットがある。ところがOEM輸出では、いつまでたっても当該市場に自社ブランドを浸透させることができないという欠点があるのみならず、自社の輸出額が、納品先の意向に完全に従属することになる。また利益率も低めになる。さらには、相手企業が自社生産に切り替えた場合には、契約を切られることにもなる。OEM輸出は、輸出取引ではあるが、輸出マーケティングではない。

しかしOEM輸出も、積極的な輸出マーケティング戦略、国際マーケティング戦略の一環として位置づけることができる場合もある。例えば、海外市場への新規参入当初は、自社ブランド品の輸出については多く望めないため、OEM輸出も並行して行い、量産効果によるコスト減を図る。その間にプロモーション活動を積み上げて、徐々に自社ブランドによる輸出を増やし、やがて全てを自社ブランドに切り換え、さらには海外生産にまでもってゆくという戦略がある。

OEM輸出は以上のような意義を有するのであるが、日本企業の場合、中小企業のみならず、大企業も、安易にアメリカ企業へOEM輸出を行う傾向がみられる。差別化を打ち出しにくい標準化された商品の場合には、OEM輸出が妥当と考えられることもあるが、安易にアメリカの特定の大企業一社へのOEM輸出に依存すると、単なる下請メーカーになってしまう恐れがある。かのA・W・ショーが指摘したように、マーケティング活動の中心は、メーカー

が主体となつてのブランドの使用による製品差別化政策にあることを忘れてはならない。なおアメリカのメーカーが、外国のメーカーのためにOEM輸出するということは少ない。⁽⁵⁹⁾

次の事例は、OEM輸出↓OEM輸出+自社ブランド輸出↓自社ブランド輸出↓現地生産・販売というような歩みをたどりつつある例である。

事例8 (松下電器産業)⁽⁶⁰⁾——アメリカ市場における複写機メーカーとしては、日本のキャノン、ミノルタカメラ、アメリカのゼロックスなどがあり、いずれも自社ブランドで販売している。

松下電器産業は、家電メーカーとしては、いうまでもなく日本の最大手であるが、複写機メーカーとしては後発で、昭和五五年春に複写機市場に参入したばかりである。海外市場へは、同年の夏から、アメリカの中堅事務機メーカーであるサクソン・インダストリーズ社にOEM輸出するという形で、進出した。しかし翌五六年からは、アメリカ現地法人のパナソニック特機を通じて自社ブランド(パナソニック)のPPC(普通紙複写機)の販売も開始した。つまり、OEM輸出↓OEM輸出+自社ブランド輸出という歩みをたどっているのである。

なお、五六年四月にサクソン社が、約五千万ドルの負債をかかえて会社更生法適用を申請したため、五七年夏には、GE (General Electric) 傘下の印刷機メーカーであるABディック社とPPCのOEM輸出契約を結んだ。なお「パナソニック」ブランドのPPCも順調に伸びており、昭和五八年には、アメリカ市場におけるシェアの5%に達した。

③ 海外販売代理店などによる輸出——この形態による輸出は、自らの固定資本を投下することなく、手数料ペー

スで、現地に販売網を持つ商人を利用でき、しかも本人の名において取引することができるという意味をもつ。このため、中小企業にとっては重要性をもつ。また大企業にとっても、当該市場への参入に当って、まず海外販売代理店を利用し、将来輸出額が増大した場合に、現地へ製造、販売拠点を設けようという方法は、一つの戦略である。但しこの場合、国によっては、代理店保護立法があり、代理店契約の解消がままならないという事態が生ずることがあるから、注意を要する⁽⁶¹⁾。

一般に、中小の輸出企業の場合、レップ、ブローカー、海外販売代理店を利用する傾向がある。しかし輸出額が大きくなると、在外貿易事業所を自ら設立して、直接的に海外事業活動に乗り出してゆくことになる。

四 おわりに

従来の「輸出販売経路政策」の研究では、輸出という言葉にとらわれ、研究対象は、輸出者が直接的に取引する相手である輸出商、輸入商、ディストリビューターなどに限定されていた。

これに対して本稿は、自社製品を海外のどのような消費者に販売するのか、そのためにはどのような小売商に販売すべきか、そしてまたそのためには、もし利用するとすれば、どのような中間商人を利用すべきかというように、発想の転換を試みた。これが、「輸出販売経路政策」と「輸出マーケティング・チャネル政策」の決定的な相違点である。

このような発想のもとに、本稿は、輸出マーケティングのために利用できるチャネル・メンバーの類型を説明し、またそれらを選択して利用するにあたっての基本的な指針を、マーケティングの原則に照らして、提示した。

しかしいうまでもなく、輸出マーケティング・チャネル研究は、これで終了したわけではない。むしろ政策段階の第一歩を踏み出したにすぎない。研究の一層の精緻化と対象市場の増加が求められている。また、旧稿「マーケティ

ング・チャネル論の系譜」で明らかのように、チャネル研究は、類型選択論からチャネル・システム論へと発展している。この視点からの研究も、課題として残されている。

- (1) 「利用可能なチャネル・メンバー」とし、「利用可能な流通業者」としなかったのは、本稿はマーケティング研究であり、トレーディング研究ではないからである。
- (2) 各社の売上構成に占める輸出比率、貿易比率などは、『会社四季報（昭和五九年第三集）』昭和五九年六月による。
- (3) Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Prentice-Hall, 1968, p.202. (山田榮作・野村忠訳『多国籍企業の経営学』鹿島研究所出版会、昭和四八年、一三五ページ。
- (4) 同法については、例えば斎藤祥男「米國輸出商社法の発効と展開」貿易と関税、一九八四・三がある。
- (5) 日本経済新聞、昭和五八年五月一〇日。
- (6) Philip R. Cateora, *International Marketing*, 5th ed., Irwin, 1983, pp.584-585. なおEMCの組合の宛名、電話番号は、John J. Brasch, "Using export specialists to develop overseas," *Harvard Business Review*, May-June 1981, pp.6-8 に記載されている。
- (7) P.R. Cateora, *op. cit.*, pp.585-586. 拙稿「貿易取引の形態」粕谷・早川・三村編『国際貿易の理論・政策・実務』世界書院、昭和五七年、三三三ページ。
- (8) *Ibid.*, p.586.
- (9) 浜谷源蔵『貿易取引契約』同文館、昭和四九年、六ページ。
- (10) Vern Terpstra, *International Marketing*, Third Edition, Holt-Saunders, 1983, pp.328-330. なお同書は、三三六の組合名を掲載している。
- (11) P.R. Cateora, *op. cit.*, p.587.
- (12) 金沢良雄編『新・貿易関係法』日本評論社、昭和五八年、三〇一ページ。
- (13) この原因については、別稿で考察する予定である。なお、この項の数字は、通産省編『貿易業態統計表（昭和五七年）』通商産業調査会、昭和五八年と『外国貿易概況』日本関税協会による。
- (14) E.J. Kolde, *op. cit.*, p.213. (山田・野村訳、前掲書、一四九ページ)。
- (15) James M. Livingstone, *International Marketing Management*, Macmillan, 1976, p.27.
- (16) 高井真『輸出マーケティング計画（改訂版）』法律文化社、一九七二年、一八〇ページ。
- (17) 拙稿「貿易取引の形態」粕谷・早川・三村編、前掲書、三三三―三三五ページ。

- (18) ハンプの同業者組合の宛名を「ハンプとハンプの参事文談」その他詳細については「Selling Through Independent Reps: Getting them to Work for You? Sales & Marketing Management, Vol.128, No.8, June 7, 1982.」を参照のすべし。またハンプについては日本での研究として、中迫陽治「米国の流通機構における MANUFACTURERS' REPRESENTATIVES の機能及びその効果的な利用—日本企業の対米進出の一方策—」(日本商業英語学会第二・九回大会報告書)「昭和四四年がある」。
- (19) Rom Markin, *Marketing—Strategy and Management*, Second Edition, Willy, 1982, p.326.
- (20) *Ibid.*, p.326.
- (21) M.I. Mandell & L. J. Rosenberg, *Marketing*, Second Edition, Prentice-Hall, 1981, p.414. R.D. Michman & S.D. Sibley, *Marketing Channels and Strategies*, Second Edition, Grid, 1980, p.241.
- (22) R. Markin, *op. cit.*, p.326. L.W. Stern & A. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall, 1977, p.135.
- (23) M.I. Mandell & L.J. Rosenberg, *op. cit.*, p.414.
- (24) R.D. Michman & S.D. Sibley, *op. cit.*, p.240.
- (25) M.I. Mandell & L.J. Rosenberg, *op. cit.*, p.414.
- (26) *Ibid.*, p.414.
- (27) G.E. Miracle and G.S. Albaun, *International Marketing Management*, Irwin, 1970, p.330.
- (28) 拙稿「貿易取引の形態」柏谷・早川・三村編「前掲書」三〇四—三〇五ページ。
- (29) 通産省編『第四回商業実態基本調査報告書(昭和五四年)』(速報)中小企業庁、昭和五六年。詳しくは江尻弘『流通系列化』中央経済社、昭和五八年を、とりわけ第三章第二節を参照のこと。
- (30) 日本の卸・小売比率は、経済構造が加工貿易型であるために、少し高めになるということは、念頭に置く必要がある。
- (31) この点に関しては、江尻弘、前掲書、佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣大学双書、昭和五三年の第四章、拙稿「マーケティング・チャネル論の系譜—貿易マーケティング・チャネル論のための予備的考察—」商経論叢第一七巻第三・四号(昭和五七年三月)などを参照のこと。
- (32) この点に関しては、佐藤肇、前掲書、特に第五章を参照のこと。
- (33) アメリカにおける小売業態の変革がいかなるものであったのか、その変革はどのような要因によってもたらされたのかという問題に関して、「小売の輪」の理論がある。M.P. McNair and E.G. May, *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute, 1976. (清水猛訳「小売の輪」は回る』有斐閣選書R、昭和五八年)。
- (34) アメリカを含めた各国の流通政策の特徴については、秋山好樹「小売組織化の進展に関する国際比較」流通政策(流通政策研究所)第一六号、昭和五八年二月、『主要国の流通政策に関する研究報告書—小売業に対する公共政策を中心として—』流通政策研究所、昭和五八年を

参照のこと。

- (35) 佐藤肇、前掲書、七〇ページ。
- (36) 詳しくは、波形克彦編『商店・飲食店のアメリカ流繁盛法』経営情報出版社、昭和五七年、四四―四五ページ。
- (37) 清水猛訳、前掲書、四九―五〇ページ。
- (38) 渥美俊一他著『チェーンストアとアメリカ社会』ぱるす出版、昭和五八年、二二〇ページ。
- (39) 『アメリカ流通業の本』(販売革新、八二年五月別冊)、商業界、昭和五七年、九八ページ。
- (40) 右同。
- (41) 江尻弘、前掲書、一二五―一二六ページ。
- (42) 中田信哉「対日マーケティング戦略のケース(3)―豊年リバーの例―」三上富三郎・宇野政雄編『流通近代化ハンドブック』日刊工業新聞社、昭和四五年、八〇〇―八〇一ページを参照。
- (43) 例えば、秋山好樹、前掲論文、三八ページを参照のこと。
- (44) 例えば、さしあたり拙稿「日本の貿易流通機構―昭和三〇年から五〇年の総括―」商経論叢第二三巻第一号(昭和五二年二月)、四三―四四ページ、特に「総取引回数最小化機能」を参照のこと。
- (45) この事例をまとめるに当っては、関係各方面へのインタビューの他に、「外国商品の日本国内における流通戦略に関する調査報告書」(財産業研究所、昭和五七年三月を参考にさせて頂いた。
- (46) 浜谷源蔵、前掲書や本村徹・井原一雄『海外代理店契約の実務』商事法務研究会、昭和五一年などがある。
- (47) この事例については、関係方面への問合せの他に、産業研究所の前掲調査報告書などを参考にした。
- (48) このような概念規定は、企業にとっては、あまり意味のないことと思う。輸出マーケティングの段階にある企業も、やがては国際マーケティングを行う企業へと成長することも多く、特に企業にとっては、この移行過程が重要問題となるからである。しかし研究上、このような規定は、問題の所在を明らかにするうえで便利なのである。本稿の主たる関心は輸出マーケティングにあるが、輸出マーケティングから国際マーケティングへの移行過程の重要性に鑑み、本稿の事例の中には厳密に言えば、国際マーケティングの範ちゅうに入るものも含まれている。
- (49) この事例については、産業研究所の前掲報告書、日経流通新聞(昭和五九年七月五日)、関係方面へのインタビューなどを参考にした。
- (50) 拙稿「貿易マーケティング論の構造と方法」商経論叢第一四巻第二号(昭和五三年一月)、八〇―八一ページ。
- (51) 日本経済新聞、昭和五七年五月五日。
- (52) 例えば、石塚庸三氏はパイオニアの社長時代に次のように述べられた。「第二には、商社はブランドを大事だと思ってくれないことですね。OEMでも何でもいい、取り引き単位が大きなのがいい、という発想ですね。……」「商社の時代は終わった」中央公論(経営問題)、昭和五五

年春季増刊号、八三ページ。

- (53) 朝日新聞経済部『マーケット日本』朝日新聞社、一九八四年、一二二—一二三ページを要約した。
- (54) Melvin T. Copeland, *Principles of Merchandising*, A.W. Shaw Co., 1924, p.69. (拙稿「マーケティング・チャネル論の系譜——貿易マーケティング・チャネル論のための予備的考察」、前掲論集、七〇ページ)
- (55) Arch W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard Univ. Press, 1915, p.51. (拙稿「アメリカにおける初期のマーケティングに関する一考察——マーケティングとは何か」、商経論叢第一八巻第三・四号、昭和五八年三月、六五ページ)。
- (56) アメリカにおけるマーケティングの発生、あるいはマーケティングの原形については、右の拙稿を参照。
- (57) 阿部啓「日の丸マーケティング——欧米現地ルポ、ソニー」日経流通新聞、昭和五八年九月二九日。
- (58) この事例については、塩沢茂『資生堂 国際戦略集団』徳間書店、一九八四年、日経流通新聞(昭和五八年八月一八日)、日本経済新聞(昭和五九年六月一五日)、関係方面への問合せなどを参考にした。
- (59) 最近アメリカのGE (General Electric) と松下電器が、相互にOEM供給を行う契約を結んだが、この背景には、日米貿易摩擦の緩和という政治的要因もあるといわれる(日本経済新聞、昭和五九年七月三日)。
- (60) 日本経済新聞、昭和五五年七月九日、五七年八月三日、五八年四月五日を参照した。
- (61) 拙稿「貿易取引の形態」粕谷・早川・三村編、前掲書、三一四—三一五ページ。

※ 本稿の作成に際して、神奈川大学経済学部からの補助を受け、サンフランシスコ、ロサンゼルス地域の商業事情の調査・視察を行った。