

輸出マーケティング・チャネルの長期政策

——垂直マーケティング・システムの構築——

中野 宏一

目次

- 一 はじめに
- 二 チャネル・システム論の意義
- 三 マーケティングと垂直マーケティング・システム
- 四 チャネルの「適応」と「標準化」
- 五 垂直マーケティング・システムの構築
 - (一) 本社の輸出体制
 - (二) 海外拠点の形態
 - (三) 卸段階の組織化
 - (四) 小売段階の組織化

一 はじめに

本稿は「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——」(本誌第二〇巻第一号、昭和五九年一〇月)の続編である。前稿は、利用しうるチャネル・メンバーを説明したうえで、輸出企業が選択しうるチャ

ネル類型を、商品要因と企業要因から分類、整理して提示した。

ところが右の企業要因は、マーケティング・ノウハウや資本の蓄積などの進行と共に変化する。したがってまた、企業のチャネルも変化するはずであり、また変化すべきである。そしてこの変化の方向は、必ずしもランダムではないことが現実の企業のチャネルを観察することにより、知られている。国際ビジネスで成功している企業のチャネルの変化、すなわちチャネルの構築、破棄、新たな構築には、一定の方向性がみられる。

本稿の課題は、この方向性を理論的に、且つ具体的に把握することにある。すなわち、チャネル論に基づいて、輸出マーケティング・チャネルを構築するにあたっての長期的な方向性を、換言すれば、輸出マーケティング・チャネル政策の究極の目標についての理論的な指針を提示することにある。

二 チャネル・システム論の意義

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―」（本誌第一七巻第三・四号、昭和五七年三月）をもとに、チャネル論の系譜を手短に復習しよう。

C・S・ダンカン(C. S. Duncan)、『M・T・コープランド(Melvin T. Copeland)』、『D・J・ダンカン(Delbert J. Duncan)』らの伝統的チャネル論は、様々なチャネル類型の中から、企業にとっての最適なチャネルを選択するための指針を与えるものであり、それは、いわばチャネル類型選択論ともいえるべき研究であった。

しかしながら一九五〇年代後半から、マーケティング・チャネル問題は、チャネル類型からの最適な選択をもって事足りるのではなく、チャネル管理の必要性をも含むのであるという認識が広がり、それはやがてマーケティング・チャネル・システム論として展開するのである。

この間の研究の具体的な動向については旧稿で記述したので、ここではきわめて概括的に、チャネル・システム論の問題意識の要点だけを整理しておく。

チャネル論というシステムとは、「相互依存関係にある諸要素の集合」と定義できる。諸要素とは、チャネル・メンバーのことであり、具体的には、製造業者、卸商、小売商である。相互依存関係とは、チャネル・メンバーの相互関係であり、

製造業者——卸商——小売商

というチャネルにおける商品の売買をめぐるメンバー相互の協調 (cooperation)、統制 (control)、衝突 (conflict) を含む関係を意味する。

チャネル・システム論においては、製造業者のマーケティング・マネジャーの目標は、衝突を極小化し、協調を極大化することにある。もちろん製造業者が、一〇〇%出資の卸売業や小売業を経営すれば、協調は極大になる。しかしその場合には、固定資本を投下しなければならず、しかも価格変動による市場危険や在庫負担などの経済的負担を、製造業者みずからが負わねばならない。このような方法は、総ての製造業者にとって、有利な方法ではない。そこで、相互に独立したチャネル・メンバー間の協調性をいかにして引き上げるかが、課題となるわけである。

この点に関して、マッキヤモン (Bert C. McCammon, Jr.) とリトル (Robert W. Little) は、アメリカにおけるチャネル管理の形態を観察し、協調性を高く保つことのできるチャネル・システムには、一定の性質があることを見出し、それを計画的垂直マーケティング・システム (planned vertical marketing system) ——以下、本稿では垂直マー

ケテイング・システムという——と名付け、その現実的形態として、次の三つに類型化して説明した。

(1) 企業システム (corporate system) ……生産と流通が同一の所有によってなされる場合である。近年この形態は急増している。例えば、アメリカでは一以上の店舗をもつ企業は、一九五三年に小売総販売額の一八・一%のシェアを占めていたが、一九六七年には二六・六%のシェアを占めるに至った。

(2) 管理システム (administered system) ……それぞれ互いに独立した製造業者、卸商、小売商が、チャネル・キヤプテンの計画の下に協調的マーケティング活動を行うものである。この場合チャネル・キヤプテンは、自己のメンバーに特別な報酬を与えたり、資金援助を与えたりして、協力を引き出す。

(3) 契約システム (contractual system) ……それぞれ互いに独立した製造業者、卸商、小売商が、契約に基づいてマーケティング計画を協調的に遂行するものであり、ボランタリー・チェーンやフランチャイズ・チェーンがその典型である。アメリカでは、この形態が小売総販売額の三七・五%を占めているという。

したがってマツカモンによれば、垂直マーケティング・システムによる商品の流通は、計量不能な管理システムを除いて、企業システムと契約システムだけで、アメリカにおける小売総販売額のおよそ六四%を占めるに至っているという。

このシステムが商業界で支配的な地位を占めるという傾向は、アメリカのみならず、日本においても顕著であり、例えば江尻弘先生は、日本におけるこのシステムの事例を表1のように示しておられる。

このシステムが、現代の流通において大きな地位を占めるに至ったのは、協調性の水準を比較的に高く保ちうるからであり、具体的には、次のような理由による。

第一に、現代はいわゆる消費者志向の時代といわれ、製造業者にとって、品質管理やアフター・サービスが厳しく

表 1 日本における垂直マーケティング・システムの事例

類 型	事 例
① 企業システム	森永製菓と直営小売店との間の企業システム 明治屋（食品卸）と直営小売店との間の企業内システム ダイエー本部と各店舗との間の企業内システム
② 契約システム	日産自動車とディーラーとの間のフランチャイズ・システム 西川産業（寝具卸）と小売店との間のボランタリー・システム マクドナルド本部と傘下小売店との間のフランチャイズ・システム
③ 管理システム	花王石鹼と花王販社との間の系列関係システム 松下電器と松下系小売店との間の系列関係システム レナウン（衣服卸）と取引先小商店との間の系列関係システム 西友ストアと下請食品メーカーとの間の系列関係システム 樫山と下請衣服メーカーとの間の系列関係システム

（出所）江尻 弘『流通系列化』中央経済社，昭和58年，74ページ。

求められる時代になったため、このシステムは時代の要請に適している。このシステムがアフター・サービスなどのネットワークを兼ねるからである。

第二に、一旦このシステムが構築されると、受注活動の省力化と計画化が可能となり、したがってまた生産を計画的に行うことができる。

第三に、製造業者にとっては、流通業者の経営諸資源を、自己の製品の販売のために、独占的に、もしくは優先的に利用できるといふメリットがある。いわゆる外部経済の内部化を実現できるわけである。

第四に、流通業者にとっても、チャネル・キャプテンからの様様な援助——設備の充実、資金援助、研修、プロモーションの助成——が期待できる。

第五に、物的流通面においても、効率的

に行うことが可能となる。

こうした垂直マーケティング・システムの概念と、その三つの類型は、衝突を極小化し、協調を極大化するというマーケティング・マネジャーの目標に、具体的な指針を与えることになったのである。

現実的にも、現代の流通においては、個々の企業が競争し合うということもさることながら、あるチャンネル・システムが他のチャンネル・システムと競争し合うという形態に特色が見られる。

チャンネル論の系譜から、われわれは右のように、その学説史的展開を知ることができるが、チャンネル問題についての理解を深めるためには、そのような流れを促がしたものを、換言すれば、チャンネル論の展開を規定した根底的なものを認識しておく必要がある。結論的にいえば、チャンネル論の系譜は、当然のことながら、マーケティングというものの基本的性格によって規定されているのであり、この点を次に確認しておく。

三 マーケティングと垂直マーケティング・システム

本稿の課題は「マーケティング・チャンネル」であって、「販売経路」ではない。マーケティングと販売は同義ではない。この点については、旧稿「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）で考察した。

ではマーケティングの基本的性格とは何か。旧稿に基づき、要約しよう。

マーケティングは、一九世紀後半のアメリカの産業革命を背景に誕生した。一八〇〇年代のアメリカ経済は、供給過剰による恐慌にみまわれたこともあったが、長期的な傾向としては、発展を続けた。とりわけ南北戦争（一八六一—六五年）後の経済発展は著しかった。アメリカは広大な国土と自然資源に恵まれた国であるが、南北戦争の終結によ

り、全国市場成立の必要条件を整え、そこに先発工業国であったイギリスによる発明の導入に加え、アメリカ自身の発明・改良が相次ぎ、旺盛な企業家精神と相俟って、産業革命へ突入するのである。この場合のアメリカ企業の生産方式は、互換部品制 (interchangeable parts system) とアセンブリ・ライン制 (assembly line system) を特徴とする「アメリカ的生産様式」と呼ばれる大量生産方式であった。

このような方式による生産力の増大に伴う競争の激化の中で、進歩的な企業家は消費者ニーズの先取りに努め、それを製品差別化政策として実践し、これを「市場価格以上での販売」という価格政策と結びつけた。

この場合、生成期からマーケティングに特徴的なのは、製造業者が消費者に少しでも直接的に接近しようとしたことである。製造業者が自己の製品にブランドを付けて差別化を計ることのみならず、広告や自己のセールスマンを用いて行うプロモーション活動、さらにまた中間商人排除傾向などのチャネル問題が生じたのも、すべて消費者へ直接的に接近しようとする意図の表われであった。後年これは消費者志向 (consumer orientation) といわれるようになり、マネジリアル・マーケティングの中心概念となった。

焦点をチャネルに絞ろう。そもそもマーケティングがイギリスにおいてではなく、アメリカに生成したのは、アメリカは中世の歴史のない新しい国であり、イギリスのような伝統的で固定的な流通機構が存在しなかったことが大きな要因の一つであった。アメリカにおいては、企業家は、ミシン、刈取機、金銭登録機などの新しい製品を、伝統的な流通機構にとらわれることなく、自由に、自らの販売組織を作り上げることによって、販売することができたのである。

これを観点を変えていえば、製造業者が消費者に直接的に接近しようとする動きは、産業革命を経た製造業者が経営諸資源を蓄積し、やがて中間商人を排除し、流通段階におけるイニシアティブをとろうとする歴史的な一般傾向の

アメリカ的な表われであったともいえよう。

消費者に接近することの現実的な必要性については、例えば、A・W・ショー (Arch W. Shaw) は次のように述べている。「商品に対する欲求を創造するために、小売商が消費者に伝える情報と、卸商が小売商に買わせるために与える情報は同じではない。そのために、品質やサービスが特に優れている商品の製造業者は、何段階かの中間商人を通してでは、自己の製品の優秀さについての正確な情報を、消費者に与えることが難しいことに気付く。」

製造業者—卸商—小売商 (—消費者)

の相互の関係が分断されていて、製造業者が、卸商に販売して利益を得ればそれで満足し、その後に自社製品がどのような状況の下に消費者へ販売されるかには関知しないような取引においては、ショーが指摘するように、正確な商品情報を消費者に伝えることができず、品質管理も十分に行われるとは言い難い。そのような売買関係はトレーディングと言ひ、マーケティングとは言わない。この場合には、消費者ニーズに対して重大な関心は払われない。これに對して、

製造業者—卸商—小売商 (—消費者)

の間に相互依存関係が存在し、このうちのいずれかの業者がリーダーシップを発揮し、この関係をシステムとして管理する場合には、正確な商品情報を消費者に伝えることができるし、また逆に、消費者ニーズを汲み上げ、把握することもできる。このようなチャネル・システムの中でも、マッキヤモンらのいう垂直マーケティング・システムは、とりわけ中間商人 (卸商、小売商) の忠実性 (Loyalty) を高く保つことが可能なシステムである。この意味で、このシ

システムは、マーケティングというものの有している本来的性格に照らしても、理にかなっている形態なのである。既述のように、アメリカにおいても、日本においても、このシステムはますます大きな地位を占めるようになりつつあるが、このことは、右のような意味で、必然的な傾向であるといえることができる。

四 チャネルの「適応」と「標準化」

輸出マーケティング・チャネルを構築する場合に、どのようなチャネルが自社にとって望ましいのか、またその選択基準は何かという問題がある。この場合チャネルは、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、②輸出商品の特性と数量、③企業自身の規模、経営方針、海外ビジネスに関するノウハウの蓄積量などを勘案して、最適なチャネルが選択されねばならない。

チャネルの構築に関するこのような問題意識は、いわゆるチャネル類型選択論の範疇に属するもので、その視点からの輸出マーケティング・チャネル政策については、旧稿で考察した。

問題は、この視点からのチャネル研究には、チャネルの管理という問題意識が欠落しているという点にある。この点について考察しよう。

チャネル類型選択論によれば、チャネルの選択に影響を与える要因は、企業要因、商品要因、市場要因であるから、当該企業が当該商品を輸出するためには、各国市場の事情に適したチャネルを選択することが、最適な政策となる。したがって、

A国には、A型チャネル

B国には、B型チャネル

C国には、C型チャンネル

を構築することになる。これは、いわばチャンネルの(現地市場への)適応(adaptation)である。しかしこのようなチャンネルでは、自らがチャンネル・キャプテンとなつての積極的なチャンネル管理は期待できず、したがって効果的な輸出マーケティング活動を遂行できない恐れがある。例えばアメリカ市場で、シアーズ・ローバック(Sears Roebuck)などの巨大小売商への納品に依存すると、自社ブランドの設定は困難であり、また逆にレップのような弱小代理商への依存度が高ければ、積極的な輸出は困難であり、輸出販売はできても、輸出マーケティングは効果的に遂行できない。

ここでもう一度確認しておかなければならないのは、販売とマーケティングの相違である。つまり、日用雑貨品のようなノーブランドの最寄品の場合には、チャンネル管理の必要性が少ないので、シアーズでも、レップでも、問題は比較的少ない。しかし旧稿で定義したように、⁽¹⁾マーケティングを「製造業者が品質(包装なども含む)に工夫をこらしたブランド品を、自己のセールスマンや広告などを使用して、直接的に(または中間商人を利用して)消費者に大量販売するための様様な活動である」と理解するならば、海外の流通事情などに適応するという視点だけでは、十分でない。

ブランド品の製造業者にとっては、現実の流通事情を考慮しつつも、自社がチャンネル・キャプテンとなり効果的な管理のできるチャンネル・システムを構築するという視点も必要となる。

各国市場の事情などに適したチャンネルを構築することを、チャンネルの適応(adaptation)というとすれば、各国市場に共通のチャンネル・システムを構築することは、チャンネルの標準化(standardization)といえる。

海外市場へ参入の当初は、適応の視点が重要であるが、やがて経営諸資源、すなわち資金、マーケティング・ノウハウなどの蓄積に伴い、より積極的なマーケティングを展開できるチャンネルの構築、すなわち垂直マーケティング・

システムの構築(標準化)へと向かうことが、マーケティングの理にかなっている。

以上の意味で、輸出マーケティング・チャネルの長期政策においては、各国市場の特性を反映させながらも、垂直マーケティング・システムの構築を目標とすべきである。

命題——輸出マーケティング・チャネル政策の究極の目標は、垂直マーケティング・システムの構築にある。

次章では、この命題の下に、長期的、動態的チャネル政策について説明するが、その前に、この命題に当てはまる事例を挙げておく。

昭和五六年四月三〇日の日本経済新聞は、日本の自動車メーカー各社の対米マーケティング・チャネル政策について、次のように報道している。

事例1 (日本の自動車メーカー各社)——「日米自動車問題はブロックUSTR(米通商代表部)代表の来日で事実上の決着へ向かうが、自動車メーカー各社はポスト対米輸出抑制策の第一歩として、早くも米ディーラー(販売店)の再整備に取り組もうとしている。日本車の対米輸出台数に事実上一定のワクがはめられる一方で、米GM(ゼネラル・モーターズ)のJカーなどの輸入対抗車が本格的に米市場に出回ってくるため、ディーラーの〃日本車離れ〃が起こる事態も予想されるからだ。トヨタ自動車、日産自動車はディーラー数の量的拡大から質的充実への転換を打ち出し、日本車だけの販売を扱ういわゆる〃専売ディーラー〃の維持や育成に全力を挙げる構え。また本田技研工業、東洋工業など対米輸出後発組や独自販売網を持たない三菱自動車工業、販売網を新設したばかりのいすゞ自動車は、なお一段とディーラー網を拡充する必要に迫られており、商社との連携を強める動きも出てきた。(中略)

輸出抑制体制に備えて日本の自動車メーカー各社は、米国市場でのディーラー対策に本格的に取り組み始めた。すでに千百社にのぼるディーラー網を整備しているトヨタ、日産では、専売ディーラーの割合を現在の約六割から八割前後に引き上げ、〃直

参るディーラーの育成に全力を挙げて取り組む方針。結果としてディーラー数が減少するのやむをえないとし、ディーラーの量的拡大から質的充実への方針転換を明らかにしている。

これに対して、中下位メーカーはお家の事情がからみより苦しい立場にある。いずれも、対米輸出の後発メーカーだけに、ディーラーの量的拡大と質的充実の両方を追い求めなければならない立場に置かれているからだ。

たとえば、本田は現在七百四十のディーラーを抱えているが、このうち本田車だけを扱っている専売ディーラーは約四割しかない。しかも、本田はオハイオ州の乗用車工場が来年稼働し、その販売のためにディーラーの絶対数も増やさなければならぬという事情がある。

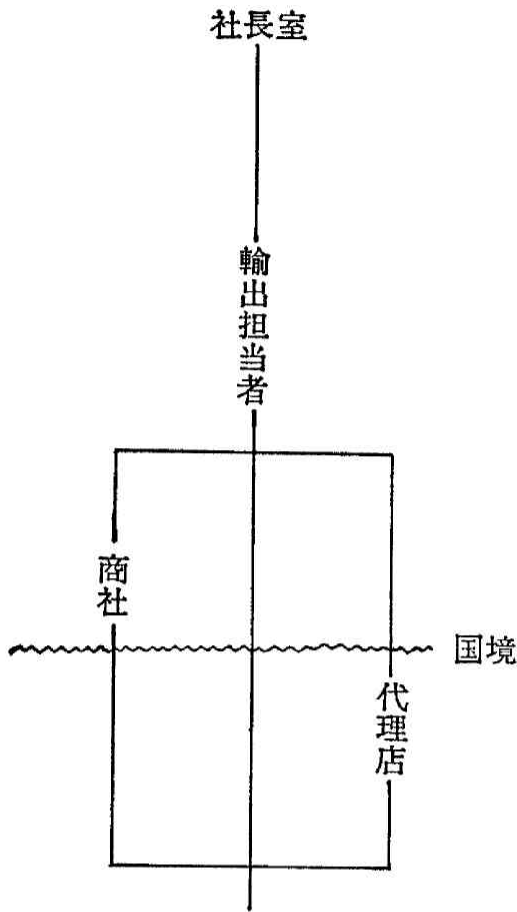
三菱自工は提携先の米クライスラー社に販売網をにぎられており、ク社が「Kカー」中心の販売政策をとりがちなため立場は弱い。このため三菱自工では自社販売網設置のために全力を挙げており、この見返りとしてクライスラーの小型車生産に協力する包括案を提示し交渉を急いでいる。同社としてはこの問題に決着をつけたあとは三菱商事と協力、米国販売網整備に本腰を入れる構え。

いすゞは米GMの販売系列から離れて、昨年六月、伊藤忠商事との共同出資で米国に独自の販売店を設立、四月から約二百店のディーラーで営業を開始したばかり。商社と共同でディーラー網の充実拡大に全力を上げる構えだ。

要するに、トヨタ、日産の先発企業は専売ディーラーを六割から八割程度に引上げることが目標にし、専売ディーラーの割合が高いこと、本田は約四割にすぎないこと、三菱自工に至ってはクライスラーに販売網をにぎられており、将来商社の協力を得て販売網を整備することが目標であること、いすゞは商社と共同で、最近ディーラー網を作ったばかりであることが報道されている。

結局、三菱自工やいすゞは、現時点における自社にとっての最適なチャネルとして、商社と共同のチャネルを選択し、トヨタや日産は、すでに垂直マーケティング・システム（契約システム）を構築し、それらをさらに強固なものにすることを目標としている段階に達していることがわかる。

図1 A社の輸出係



(注) ①輸出担当者は3名。
 ②英語以外の言葉を必要とする市場の場合に、商社を利用している。

(1) 輸出係……輸出の最も初期の段階では、国内営業部の中から一名か二名が輸出係として任命される。中小企業が海外市場へデビューするきっかけは、国際見本市への出品というケースが比較的多い。例えば輸出比率が五〇%を越えるペンテルの場合も、社長自らが、同社の開発した「サインペン」をシカゴの見本市に出品したの

前章で掲げた命題の下に、垂直マーケティング・システム構築のためのステップを、日本が輸出国の場合を念頭に、説明する。

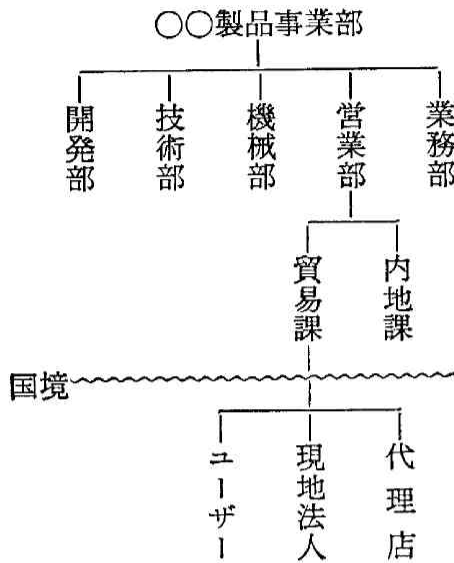
五 垂直マーケティング・システムの構築

(一) 本社の輸出体制

(1) 本社の組織(輸出係から輸出本部へ)

輸出組織の詳細については、貿易経営論における組織の問題として研究されるべきであるが、チャネル・リーダー自身もチャネル・メンバーの一員であるという認識のもとに、本社の輸出組織の発展過程の概要を説明する。

図 2 B社の貿易課の組織



(注) 貿易課員は7名。

が、きっかけであった。この他、商社が輸出商談を持ち込むこともあり、技術情報誌への広告、ジェットロや商工会議所などの貿易関係機関を利用する方法もある。

輸出係の配置には、営業部に所属させる場合と、トップ・マネジメントへ直属させる場合があるが、これを保護・育成しようとする経営方針があるならば、後者が望ましい。図1のA社はこの事例である。やがて輸出額が増え、輸出係の人数が増えると、課に昇格する。

(2) 輸出課……課長の下に、課員数名を配置する(図2参照)。この段階で、一応の輸出組織はできたことになるが、チャネルのシステムとしてのコントロールはほとんどできない。それどころか、社内での地位が不安定であり、様々な問題が生ずることがある。例えば、輸出課の設立当初は赤字になることも多く、他の部署から非難の声が出ることもある。特に営業部長が内地畑出身の場合(多くの場合、そうなのであるが)、輸出業務に無理解なことがあり、課長、課員ともに神経を磨り減らすことがある。したがって長期的な方針として、海外事業部門を育成しようとするならば、経営陣がその旨を社内にも周知徹底させ、全社的な理解を得ねばならない。場合によっては、輸出係の場合と同様に、当初は輸出課を営業部内に設けず、トップの直属組織とすることも考えねばならず、その場合も、社内における趣旨を説明し、理解が得られるよう努めねばならない。

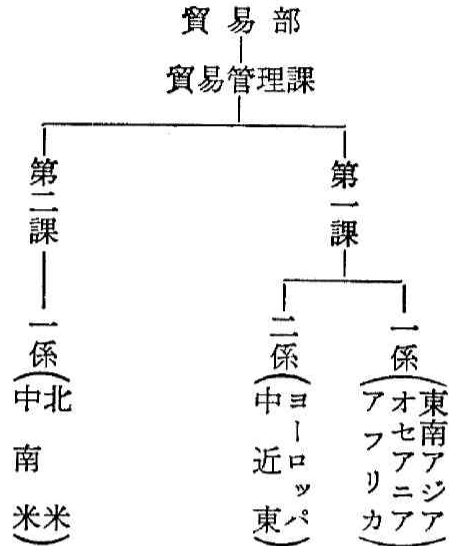
(3) 輸出部(貿易部、外国部)……輸出額がさらに増大すると、従

来一つであった輸出課がいくつかの課に分かれて、輸出部が成立する。この組織には二つのタイプがある。一つは市場別の組織（図3-1参照）であり、他は商品別の組織（図3-2参照）である。

市場別組織は特定商品の専門メーカーに向いており、商品別組織は製品ラインが多いメーカーに適している。いずれにせよ、輸出部の段階になると、部内は輸出という仕事でまとまり、組織もできているため、輸出課時代よりも業務の遂行が円滑にゆくことが多い。

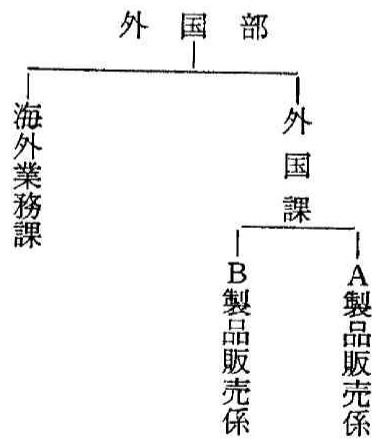
(4) 輸出本部（海外事業本部）……従来一つであった部がいくつかの部に分かれた形態である。この段階に至ると、輸出本部長には大幅な権限（と責任）の委譲がなされ、現地法人、海外支店、駐在員事務所などの海外拠点の統括業務も出てくる。経営組織上からいえば、本部長の下に、ライン・アンド・スタッフ組織が設けられ、①独立採算

図 3-1 C社の貿易部の組織



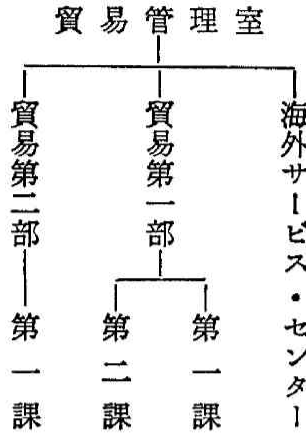
(注) C社は昭和58年までこの組織で、現在は図4-1のように組織変更している。

図 3-2 D社の外国部の組織



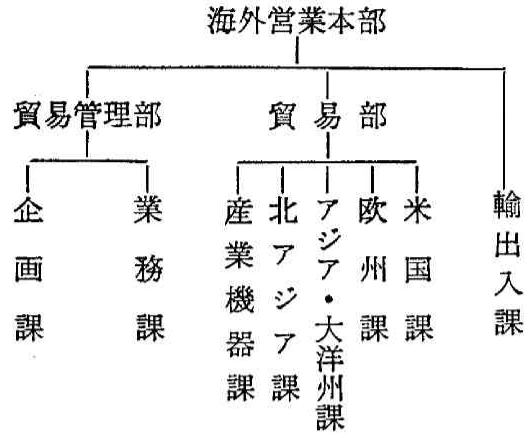
(注) ①本社の外国部員は20名。
②海外業務課は2名で、現地法人の支援のための庶務的業務を行っている。

図 4-1 C 社の貿易部門の組織



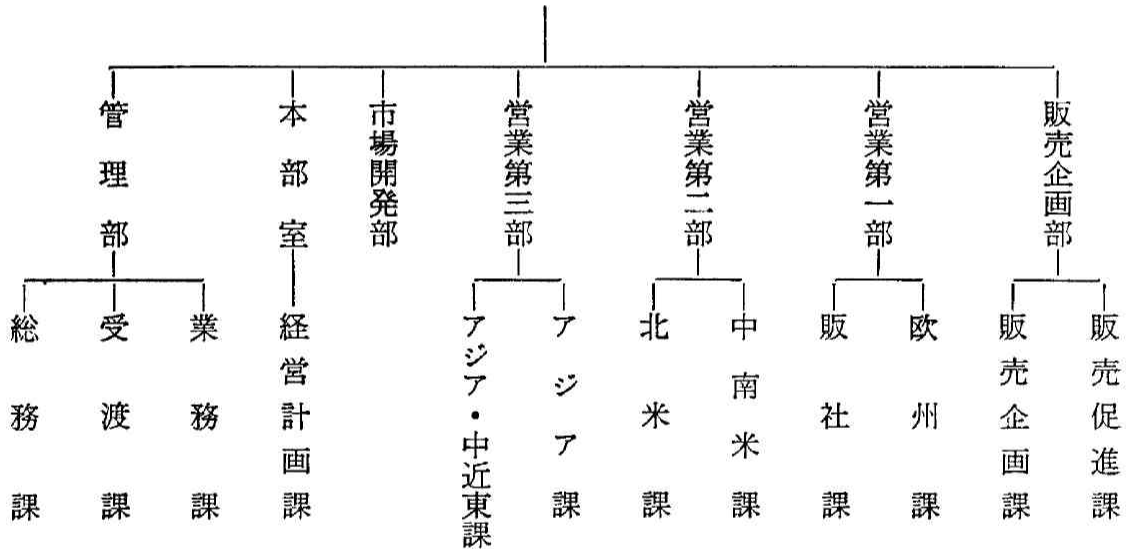
(注) 本社の貿易部門の人員は40名。

図 4-2 D 社の海外営業本部の組織



(注) 本社の海外営業本部の人員は48名。

図 4-3 E 社の海外営業本部



(注) 本社の海外営業本部の人員は73名。

制、②権限(と責任)の明確化、③運営方針の迅速化をねらいとして、事業部制が採用されることがある。⁽²⁾

輸出部の説明で掲げた図3-1のC社は、輸出本部という名称は用いていないが、現在では図4-1のような組織に変更している。以前と比べて、海外サービス・センターが貿易管理室の直属になっていることが注目されるが、この組織では船積書類の受渡しなどの貿易実務は、各課がそれぞれ行わねばならない。図4-2はD社の海外営業本部の組織であり、ここでは輸出入課が一括してそのような実務を担当している。さらに規模が大きくなると、E社の組織図

(図4-13)にみられる販売企画部や市場開発部のように、輸出マーケティングを積極的に推進するための部が設けられる。

(5) 輸出子会社……メーカーの輸出部または輸出本部が大きくなると、これを独立させ、輸出(輸入、国内事業を含む)のための子会社を設立することがある。これは、①組織の肥大化防止、②損益の明確化、③税金対策、④人事対策(本社から子会社への役員派遣)などを目的とする。反面、①消費者や小売店の情報が生産部門へ正確に伝わらない、②迅速に対応できないなどの欠点が生じることがある。

したがって輸出子会社の設立は、一概に良い、悪いと言えない。近年の例では、昭和五七年に、トヨタ自動車工業と、その販売会社であるトヨタ自動車販売が、“小型車戦争”の激化を前に、情報の一元化と物事への迅速な対応を目的に、合併した。この場合、輸出戦略で、貿易摩擦や政治問題などがからみ、トヨタ自販の独自の判断では行動できなくなったことも一因とされている。⁽³⁾

これと対照的なのは松下グループである。同グループの海外部門は、松下電器産業が企画立案し、松下電器貿易が実務を担当するという二本立てであったが、昭和五九年に業務、人員を松下電器貿易に全面移管した。松下の海外での生産・販売法人は三七カ国八〇社で、日本企業としては最大の海外拠点を展開しているが、これらのネットワークを三國間貿易や国際分業など多様な手段で有機的に結びながら、全世界的規模で海外戦略を展開していくため、海外部門を一元化し、機動力を強化すると同時に責任体制を明確化することをねらいとしたものであった。⁽⁴⁾

以上、輸出係、輸出課、輸出部、輸出本部、輸出子会社について、その機能と組織の概要を説明したが、本稿の主

要な関心事である垂直マーケティング・システムについては、これを実現できる可能性のある組織は、輸出部、輸出本部、輸出子会社である。したがって長期的には、輸出係↓輸出課↓輸出部↓輸出本部(↓輸出子会社)という方向への発展が目標となる。

(2) ブランド(OEM輸出から自社ブランド輸出へ)

OEM (Original Equipment Manufacturing) 輸出については旧稿で説明したが、⁽⁵⁾論旨の展開上、重複する部分もあるが、説明する。

OEM輸出は、輸出側にとっては、量産効果によるコスト・ダウン、輸出額の増大、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、利益率が低めになり、輸出額も納品先の意向に従属することになる。また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。さらに致命的なことは、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。

資金量、人材、海外ビジネスのノウハウなど経営諸資源の蓄積が少ない場合、OEM輸出でも満足しなければならぬこともあるが、長期的な方針としては、自社ブランドによる輸出に切り換えるべきである(但し、製品差別化政策を実施し難い標準化された製品の場合は、OEM輸出でよいこともある)。その根拠については既に述べたが、要約して一口で言えば、ブランドの使用による製品差別化政策と、それによる「市場価格以上での販売」こそが、マーケティングの核(core)をなすのである。

OEM輸出から自社ブランド輸出へ切り換える方法として、

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

という長期戦略がある。すなわち、海外市場への参入当初は、自社ブランド品の輸出については多くを望めないため 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、またチャネルを構築、強化し、徐々に自社ブランドによる輸出を増やし、やがて総てを自社ブランド製品に切り換え、さらには現地生産にまでもつてゆくという戦略である。このような戦略の事例としては、松下電器産業のアメリカ市場への P P C (普通紙複写機) の輸出戦略があり、旧稿に掲げた⁽⁵⁾。

いずれにせよ、輸出マーケティングは、自社ブランド製品の輸出を前提としている。

(3) 輸出形態 (間接輸出から直接輸出へ)

製造業者が輸出地の商社 (自己の販売子会社を除く) を利用して輸出する取引形態を、間接輸出という。アメリカではメーカーが直接輸出を行うのが一般的であるが、日本では総合商社、専門商社、中小零細商社など多くの貿易商社が存在し、間接輸出の方が多い。メーカーにとっての間接輸出のメリットとして、一般に次の点が挙げられる。

- ① 商社マンは貿易実務に詳しく、海外事情にも明るく、語学も優秀である。特に英語以外の語学力を要する市場では、中小メーカーで、そのような語学力をもつ人材がいない場合、役に立つ。
- ② クレームに直接かかわらなくてよい。
- ③ 市場開拓のために多額の投資をする必要がなく、商社の海外販売網をただちに利用できる。
- ④ 商社の資金援助を得ることができる。
- ⑤ 市場から撤退する時に簡単で、しかも損失が少ない。
- ⑥ 近年の専門商社の中には、ストック・ポイント、展示場などを設け、積極的な販売促進活動を行う商社もある。

り、利用できる。

以上のメリットにもかかわらず、ブランド品の輸出を行う場合に限っていえば、海外市場への参入当初から直接輸出を行うことが望ましい。当初は間接輸出を行い、輸出額が大きくなった段階で直接輸出に切り換えるという方法もあるが、「いままで商社の世話になっていたのだから」という日本の義理や情性が入る可能性がある。それ以上に重要なことは、商社に海外販売を依頼すると、いつまでたっても海外ビジネス活動に関するノウハウがメーカーに蓄積せず、長期的には現地法人の設立などの国際的展開に遅れをとることがある。この点については実証的研究があり、⁽⁶⁾「商社はメーカーの国際化を短期的には促進しても、長期的には阻害する」という。

一方、直接輸出のメリットをまとめると、左記の通りである。

① 当該市場に関する知識・情報を入手しやすい。
② 自社製品に対する希望、苦情などを直接的に聞くことができるなど、消費者ニーズをより直接的に把握できる。
③ 迅速で適切な対策をとりやすい。

④ 機械などの操作方法や設置についての事前指導（プレ・ケア）やメンテナンスなどのアフター・サービスを実施しやすい。

⑤ マーケティングにイニシアティブがとれ、必要なコントロールができる。

⑥ 以上により自社ブランドの浸透に適している。

⑦ 自社に海外ビジネスに関するノウハウが蓄積する。

以上要するに、直接輸出は垂直マーケティング・システム構築のための第一歩なのであり、自社ブランド品の輸出

マーケティングのためには、直接輸出が望ましい。初めから自社ブランド輸出を貫くことが原則であるが、長期的なチャネル政策として、

間接輸出↓間接輸出+直接輸出↓直接輸出

という段階をふむ方法もある。

(二) 海外拠点の形態（駐在員事務所から現地法人へ）

輸出課や輸出部などを設置して直接輸出を行う場合、海外の取引先との打合せや現地の市場調査などのため、海外出張が必要となる。輸出が増えてくると海外出張では足りず、現地に拠点を設ける必要が出てくる。当初は駐在員事務所でもよいが、やがては海外支店の設置、さらには現地法人としての販売会社の設置へと発展してゆくことが望ましい。以下、駐在員事務所、海外支店、現地法人のそれぞれについて、機能、設立と運営にあたっての要点などを説明する。

(1) 駐在員事務所 (representative office; liaison office) ……機能、設立、設置場所、運営の概要を説明する。

・機能……OEM輸出の場合、駐在員事務所の機能は、納品先との連絡業務が中心である。間接輸出の場合は、製品の使用法やメンテナンスの指導、その他アフター・サービス業務が中心となる。本稿が研究対象としている自社ブランド品の直接輸出の場合には、ディストリビューターや輸入業者と本社との間に入り、注文やオファーの取次、商談の打合せを行ったり、海外販売代理店の販売活動の援助、促進を行うことが多い。また消費者ニーズなどに関するマーケティング・リサーチ、技術指導、支店、現地法人の設立のための調査などの業務を行うこともある。

駐在員事務所の機能に関して留意しなければならないのは、駐在員事務所は、営業行為を行ってはならないという国が多いということである。多くの国では、自国民の雇用機会の確保を重視するため、外国人の労働について制限を設けるからである。もっとも何が営業行為であるかは、国によって異なる。アメリカの場合は、この点に関する判例の集積があり、アメリカ国内における商品の引き渡し、アメリカ国内の固定施設を通じての引合いの勧誘、商談の実行、契約の締結などは、営業行為（“doing business”）であるとされている。⁽⁷⁾ 営業行為を禁止されている国においては、駐在員は契約書にサインしないことが肝要であり、詳細については、現地の役所、弁護士に問い合せることが必要である。

・設立……設立にあたって、日本国内においては何らの許可・届出を必要としないが、現地においては本社の定款、登記簿抄本、駐在員事務所の代表者選任届を必要とすることが多い。但し、駐在員事務所の設立そのものが、正式には認められない国がある。

・設置場所……OEM輸出の場合は納品先の事務所内に、間接輸出の場合は商社の海外事業所内に設置することが多いが、自社ブランドによる直接輸出の場合は、独立の事務所を設置することが望ましい。

それが困難な場合は、海外共同事務所の利用という方法もある。共同事務所を設置するための調査については、一定の要件を満たす場合には、東京都、愛知県、兵庫県では五〇%の補助を出している。また地方自治体の出資により、現在すでに活動している共同事務所もある。東京都はニューヨークに⁽⁸⁾、大阪府はオランダのロッテルダムとシンガポールに、兵庫県はホンコンに、静岡県はロサンゼルスに共同事務所をもっており、それぞれの都府県の中小企業は利用できる。⁽⁹⁾

・運営……駐在員事務所は、海外に足場を確保するための最も簡単な形態であるが、それでも事務所や社宅の賃借

料と維持費、国際通信費、人件費、顧問弁護士への費用などが必要となる。

駐在員事務所は、前述のように、原則として営業活動ができない国が多いから、右のような運営経費は日本から送金することになるが、「事務所の運営に必要な人件費、光熱水費その他の一般管理費に係る資金の授受」は資本取引に該当しないため、原則的には、自由に送金できる(外国為替及び外国為替管理法第二十条九号、及び外国為替管理令第九条)。法的に自由に送金できるとはいつても、駐在員事務所の場合、独立採算が要求される現地法人と異なり、長い間にはコスト意識が低下することがあるから、経費の予算制度などによる管理が必要である。

(2) 海外支店 (overseas branch) ……機能、設立、運営の概要を説明する。

・機能……駐在員事務所と異なり、営業活動を行うことができる。しかし何らかの制限が設けられているのが普通である。例えば、その営業活動は貿易活動に限定され、国内取引、すなわち現地で商品を仕入れ、それを現地で販売するという取引は禁止されることが多い。このような制限が設けられるのは、海外支店は現地法人と異なり、あくまでも外国企業の事業所なのであり、自国民の利益を保護しようとするためである。もっとも海外支店の取引相手は本国に限定されず、第三国でもよいので、総合商社は三国間貿易を行っているのである。

海外支店の主要な役割は、したがって国によっても異なるが、ディストリビューターなど現地業者との間に入って、輸出入業務を行うことにある。

・設立……駐在員事務所と異なり、海外支店の設置または拡張のための資金の支払いは、対外直接投資としてみなされ、大蔵大臣への届出を要する(外国為替及び外国貿易管理法第二十二條)。社内的には、支店の設置については、取締役会の決議を要する(商法第二六〇條)。現地においては、関係官庁へ届出て許可を得た後に、登記または登録を要す

るといふ国が多い。なお、共産圏諸国やフィリピンのように、海外支店の設置を認めない国もある。

・運営……外国為替管理法上、海外支店は、駐在員事務所と異なり、原則として独立採算により事業を行うことになっている。そして海外支店と本社との債権債務の決済については、交互計算が認められている（外国為替及び外国貿易管理法第一七条）。所得税については、支店所在国に支払った所得税は、租税条約が締結されている場合には、わが国の所得税額から控除される。二重課税を回避するための租税条約は、三四カ国との間で調印され、三二カ国との間で発効している⁽¹⁰⁾（昭和五七年一〇月末現在）。

(3) 現地法人 (overseas subsidiary) ……現地法人についての法的な定義はないが、一般的には、現地の法律に基づいて設立・運営される会社をいう。製造を目的とする現地法人も多いが、本稿の目的上、販売会社としての現地法人の機能、設置の概要について説明する。

・機能……駐在員事務所や海外支店と異なり、現地の内国法人であるから、定款に定める総ての活動を行うことができる。したがって、ディストリビューターなどの卸商や代理商を利用してのマーケティング活動を行うことができる。あるいは自らが小売商へ販売することもできる。自社ブランドによる直接輸出を行うためには、重要な機能を果たす拠点となりうる。

設置……①現地の販売会社に資本参加する場合、②現地の代理店やディストリビューターを買収し、一〇〇%出資の販売会社とする場合、③単独で、または共同で販売会社を新設する場合がある。

表2は、日本側出資比率別・地域別現地法人の分布を示している。この表の「全地域」の欄によれば、製造業よりも、商業の方に一〇〇%出資の完全子会社が多い。メーカーの場合には、資源開発または原材料の仕入れ、販売などの面で、現地企業の力を借りた方がよいことがあるためである。地域別には北米、ヨーロッパという経済的先進地域

表2 日本側出資比率別・地域別現地法人の分布 (現地法人数, カッコ内%)

地域	日本側出資比率	出資比率				合計
		50%未満	50%	50%超 100%未満	100%	
北米	製造業	44 (14.6)	16 (5.3)	51 (16.9)	191 (63.2)	302(100.0)
	商業	47 (8.3)	17 (3.0)	68 (12.0)	436 (76.8)	568(100.0)
中南米	製造業	99 (42.1)	7 (3.0)	76 (32.3)	53 (22.6)	235(100.0)
	商業	26 (15.3)	5 (2.9)	22 (12.9)	117 (68.8)	170(100.0)
アジア	製造業	557 (49.1)	107 (9.4)	247 (21.8)	223 (19.7)	1,134(100.0)
	商業	120 (29.1)	23 (5.6)	61 (14.8)	208 (50.5)	412(100.0)
中東	製造業	15 (68.2)	5 (22.7)	2 (9.1)		22(100.0)
	商業	4 (16.0)	3 (12.0)	3 (12.0)	15 (60.0)	25(100.0)
ヨーロッパ	製造業	28 (15.6)	24 (13.3)	38 (21.1)	90 (50.0)	180(100.0)
	商業	52 (12.0)	28 (6.5)	64 (14.7)	290 (66.8)	434(100.0)
オセアニア	製造業	20 (29.9)	7 (10.4)	14 (20.9)	26 (38.8)	67(100.0)
	商業	11 (10.6)	8 (7.7)	20 (19.2)	65 (62.5)	104(100.0)
アフリカ	製造業	29 (72.5)	2 (5.0)	5 (12.5)	4 (10.0)	40(100.0)
	商業	11 (68.8)		3 (18.8)	2 (12.5)	16(100.0)
全地域	製造業	792 (40.0)	168 (8.5)	433 (21.9)	587 (29.6)	1,980(100.0)
	商業	271 (15.7)	84 (4.9)	241 (13.9)	1,133(65.5)	1,729(100.0)

(出所) 通産省『我が国企業の海外事業活動(第12・13回)』東洋法規出版, 昭和59年, 40ページ。

に一〇〇%出資の販売会社の数が多く、その割合も高い。これは、発展途上国の中には、外国企業による一〇〇%出資の現地法人の設立を認めない国があることによる。

そのような法的規制がある場合を除き、一般的には、販売会社についていえば、一〇〇%出資の完全子会社が望ましい。合弁会社の場合、経営に対する考え方の相違から、円滑、迅速な運営ができないことが多いからである。

なお、日本国内における設立手続は、海外支店の場合と同様で、対外直接投資としての規制を受け、大蔵大臣への届出を要

表3 組織別・地域別の在外貿易事業所設置状況

合 計	現地法人	支 店	駐在員事務所	そ の 他	合 計
		2,265	251	2,012	92
東南アジア	552	150	694	34	1,430
西アジア	32	4	227	21	284
ヨーロッパ	496	42	359	4	901
北アメリカ	821	34	256	10	1,121
中南米	205	7	161	9	382
アフリカ	20	7	179	9	215
大洋州	138	6	64	3	211
共同圏	1	1	72	2	76

(注) ① 昭和58年3月31日現在。
 ② 通産省『貿易業態統計表—昭和58年—』昭和59年, 35ページ。

する。

運営……駐在員事務所や海外支店の運営については比較的書物が少ないが、現地法人の運営については多くの研究があるので、説明を省略する。

以上、駐在員事務所、海外支店、現地法人について簡単に説明したが、垂直マーケティング・システムの構築という視点からは、いうまでもなく現地法人が最も望ましく、

駐在員事務所↓(海外支店↓)現地法人

という方向が、チャネル政策における長期的な目標の一つとなる。なお参考までに、日本企業の駐在員事務所、海外支店、現地法人(製造業を含む)の地域別の設置状況を掲げておく(表3)。

(三) 卸段階の組織化—海外販売代理店の場合—

日本企業の輸出活動において、海外販売代理店は広く利用されている。自らの固定資本を投下することなく、手数料ベ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、自社ブランド品を販売することができるからである。海外市場へ参入当初の企業にとって

は、特に重要である。

しかし実際に好業績を挙げることができると否かは、相手によって大きく左右されるので、代理店の選択と管理は大変重要である。次にこれらの要点を、まとめておく。

・海外販売代理店を選択するポイント⁽¹¹⁾

- ① 拙速に走らず、多数の代理店候補の中から、比較検討して選択すること。
- ② 代理店の信用調査を行うこと。
- ③ 代理店の経営陣に直接会うこと。
- ④ なぜ代理店を引受けようとするのか、その動機を確認すること（例えば、相手―代理店―が特定品目の専業であるために多角化に意欲的な場合は、良いパートナーとなる可能性がある）。
- ⑤ 代理店のマーケティング力を調べること。
- ⑥ 自社が代理店に期待する機能と、代理店が果してくれる機能が合致するか、または合意に達することができるか否かを、具体的に確認すること。

・代理店を管理するポイント⁽¹²⁾

- ① 販売意欲を刺激するため、初めからテリトリーを広げず、一定の販売目標額に達した場合に拡大するという契約を加えることが考えられる。
- ② 反対に、最低販売数量(額)の条項を設け、これに達しない場合には、取扱品目を減らしたり、あるいは契約

を解除することを規定しておくことが考えられる（但し、代理店契約の解除については、何らかの制限を定めている国があり、この点については後述する）。

- ③ 代理店が功を焦って危険な取引を行うことを防ぐためには、本人が代理店に特別な手数料を支払って、代理店に代金の支払いを保証させる契約 (Del Credere Agreement) がある。
- ④ その他代理店契約で、競合品取扱禁止、代理店業務に要する費用負担、業務報告などについて規定しておくこと。
- ⑤ 右のような契約とは別に、代理店とのコミュニケーションを密にすること。
- ⑥ 代理店の管理、技術指導、輸入業務、現地でのビジネスの統括などを目的に、海外拠点が必要となることもある。

右のような諸点に留意して代理店の選択、管理を行い、実績により優れた代理店であることがわかれば、一手販売権を与え、自社の有力なチャネル・メンバーとして位置付けることができる。マツキャモンは、垂直マーケティング・システムの形態として、代理店の利用を挙げていないが、一手販売代理店 (Sole Agent) の利用は、契約システムの形態とみることができると思う。

以上のような海外販売代理店の意義にもかかわらず、自社ブランド品を本格的に輸出しようとするならば、代理店まかせではなく、海外に自社の販売会社を設けることが、最終的には望ましい。これは垂直マーケティング・システムの企業システムであり、本社の意向を現地に直接かつ迅速に反映させ、本格的なマス・マーケティングを展開することができるところからである。

したがって長期的なチャネル政策を念頭に置けば、代理店契約の締結にあたっては、将来の契約解除を念頭に置かねばならない。ところが国によっては、代理店の保護立法があり、契約解除がままならないことがある。

代理店の保護には、(イ)代理店契約の解約を制限する方向と、(ロ)解約の場合の代理商に対する補償という二つの方向がある。代理商を保護する理由は、代理商の営業努力によって当該商品のブランドが浸透するなどにより営業成績が伸びている場合、契約解除により、代理商の努力のうえに本人が利益を得ることになるため、利益の公正な調和を計ろうとすることにある。またその場合、代理商は本人より弱少で、しかも弱い立場にあることが多いため、各国の代理店保護立法は、強行法規である。したがって当然に、保護立法で定められている権利を契約で放棄させようとしたり、準拠法を外国法にしても、無効である。

ヨーロッパでは、スイス、イタリア、オーストリア、ドイツなどで、代理店契約終了後、代理商に補償請求権を認める立法がなされている。また中南米の主要国の半数以上が、代理店保護立法を定めている。⁽¹³⁾

輸出マーケティング・チャネルの構築にあたっては、右のような各国の事情についても検討しなければならない。いずれにせよ長期的な観点からすれば、海外販売代理店よりも販売会社の方が望ましい。販売会社を設立するためには、既述のように、①現地の販売会社に資本参加する場合、②現地の代理店やディストリビューターを買収し、一〇〇%出資の販売会社とする場合、③単独で、または共同で販売会社を新設する場合がある。次に掲げる二つの事例は、海外での販売体制を強化するために、従来取引関係にあった海外販売代理店を買収し、完全子会社化した例である。いずれも、本社の意向を現地に直接かつ迅速に反映させる体制にし、輸出拡大を図ることを目的としたものである。

事例2 (東京芝浦電気) —— 東芝は昭和五六年二月に、ヨーロッパでの医療機器の販売代理店であったオランダのオルデルフト・デルトロニクス社(本社ハーグ市)を、ヨーロッパ七カ国にある子会社と共に買収した。東芝はこれを「東芝メデイカル・システムズ・ヨーロッパ社」として、直販体制をとることにした。

オルデルフト・デルトロニクス社は、オランダの光学機器、医用機器の製造販売会社であるオルデルフト社(本社デルフト市、社長S・ダンカー氏、資本金六七〇万ギルダー)の子会社で、イギリス、イタリア、スウェーデン、スイス、スペイン、西ドイツ、ベルギーの七カ国に子会社を持っている。買収額は総額約四億円であった。⁽¹⁴⁾

事例3 (日本光学) —— 日本光学は昭和五六年に、アメリカの販売代理店「エーレンライヒ・フォト・オプティカル・インダストリーズ(略称EPOI)エポイ社」の全株式を買収し、完全子会社化した。

エポイ社は一九六〇年五月に設立され、アメリカン証券取引所に上場している販売会社である。日本光学のカメラをほぼ一手に引き受け、現地の小売店に卸す業務をしている。

日本光学は、それまでもエポイ社の株式のうち四〇・二%を取得し筆頭株主であったが、販売面で本社の意向を反映できず、しかもエポイ社の販売力が低下し、業績もよくないため、完全に翼下におさめることにしたのである。⁽¹⁵⁾

以上、卸段階の組織化(システム化)について、海外販売代理店(Foreign Selling Agent)を例にとって説明したが、販売店(Distributor)などの利用の場合も基本的な考え方は同様で、自社の海外販売会社を設立し、現地で直接情報を得ながらチャネルを管理できるような組織化が、長期的な目標となる。

(四) 小売段階の組織化

ブランド品のマーケティングを海外で本格的に展開しようとするならば、小売段階まで含む垂直マーケティング・システムの構築が、長期政策の目標となる。以下垂直マーケティング・システムの三つの類型について説明する。

(1) 企業システム (corporate system) ……これには、次のようなタイプが考えられる。

- ・ 自社直営小売店
- ・ 資本参加している専売小売店
- ・ 資本参加している併売小売店

海外の小売店にまで資本参加するケースは、輸出マーケティングの段階よりも、現地生産する国際マーケティングの段階に多くみられる。輸出マーケティングの段階では、次に説明する契約システム、管理システムの方が、固定費を投下しなくてよいので、効率的である。

(2) 管理システム (administered system) ……製造業者がリーダーシップを発揮して、小売店を管理するためには、小売店に特別な金銭的または物的な報酬、あるいは有益な情報の提供を行うことが必要となる。例えば、次のような刺激手段がある。⁽¹⁶⁾ ①値引き、②リベート、③資金援助、④売上げ、利益保証、⑤配送費負担、⑥返品許容、⑦陳列器具提供、⑧売上げコンテストと報奨、⑨景品、見本、販促物の提供、⑩各種情報の提供。小売店に対するこれらの刺激手段は、プッシュ戦略手段ともいわれる。

一方でメーカーは、消費者をターゲットに、自社製品の購買意欲を刺激するために様々な手段を用いる。これをプル戦略手段といい、次のような手段がある。①高品質の確保、②ブランド・イメージの確立、③支援広告、④クイズやおまけなどによる販売促進、⑤特売価格など様様な価格政策の利用。

メーカーは、これらプッシュ戦略手段とプル戦略手段をパワー基盤 (power bases) としてリーダーシップを発揮し、チャネル・メンバーを管理しようとする。パワー基盤には小売店に対する報酬だけでなく、強制などもあり、ま⁽¹⁷⁾

とめると、例えば次のように列記できる。⁽¹⁸⁾

- ① プッシュ戦略
- ② プル戦略
- ③ 再販売価格の維持
- ④ 一店一帳合制
- ⑤ テリトリー制
- ⑥ 専売店制
- ⑦ 店会制
- ⑧ 委託販売制
- ⑨ 払込制
- ⑩ リベート

これらのうち③から⑩は、わが国の独占禁止法研究会が流通系列化の手段としてとりあげたもので、競争制限的性格をおびており、行為によっては、現地の独占禁止法に抵触するので留意しなければならない。各国の独占禁止法の規定や運用は様々に異なるので、現地の独禁法を研究したり、⁽¹⁹⁾ 現地の弁護士に相談することが必要となる。

結局、海外市場に応じた小売店の管理が必要となる。次に掲げるのは、日経流通新聞の阿部誉記者の記事である(圏点は筆者)。日本光学の西ドイツ市場に応じた小売店管理政策を伺うことができる。

事例4 (日本光学) —— 西独中西部の商都ジュッセルドルフは日本からの進出企業の欧州における前線基地。この六月、同市で初めて日本の文化や社会を紹介する「ジャパンウィーク」が開かれた。日本に対する関心は高く、同市でも日本製品はあふれ

ている。代表的な例がカメラ。目抜き通りに並ぶカメラ店のウインドーにはかつて西独が世界に誇った「ライカ」「ローライ」に代わり「キヤノン」「ミノルタ」などが幅をきかす。中でも「ナイコン」(NIKON)に対する信頼は絶大。ここではニコ神話が生き続けている。米国ではキヤノンが展開した「A E ー 1」の低価格・大量販売に押され、大きく地位を後退した日本光学工業だが、西独を中心とする欧州では依然、根強いファンをつかんでいる。それは一九七一年にジュッセルドルフに設立されたドイツニコンが「ディーラーとの共存共栄」を掲げ、厳選した専門店チャネルを通じ高いブランドイメージを維持してきたためだ。これを可能にしたのが欧州の市場特性。

「欧州は極めて保守的な市場。派手なことには反感を持つ。新しい試みをするより伝統的な商法を選ぶ」(道明宏哉ニコンヨーロッパ総支配人)という。専門店を厳しく選び専門的な取り扱いノウハウやサービスの提供、玄人受けする丈夫でモデルチェンジの少ない製品、こうした基本方針が支持された。

西独の消費者気質も幸いした。一口でいえば「慎重で堅実」。伝統の裏付けのある「ブランド」を重視する一方、製品テスト雑誌に載るレポートを重視する。「まず衝動買いは期待できない。品質と価格を吟味した上で納得しないとサインのヒモを緩めない。だからこそオートドックスなうちのやり方がうまくいく」(ドイツニコンの鹿島茂社長)。

価格を決めるのは小売店。だから地域や店によって売値は異なる。しかし、ニコンは「ディーラーとの共存共栄」が徹底している。このため値引き幅は少ない。ディーラーに対する販売奨励策としては半期取扱高に応じてボーナスを出したり、米国で開くカメラショーに招待するなどがある。だが、「どれも一般的なもの」という。

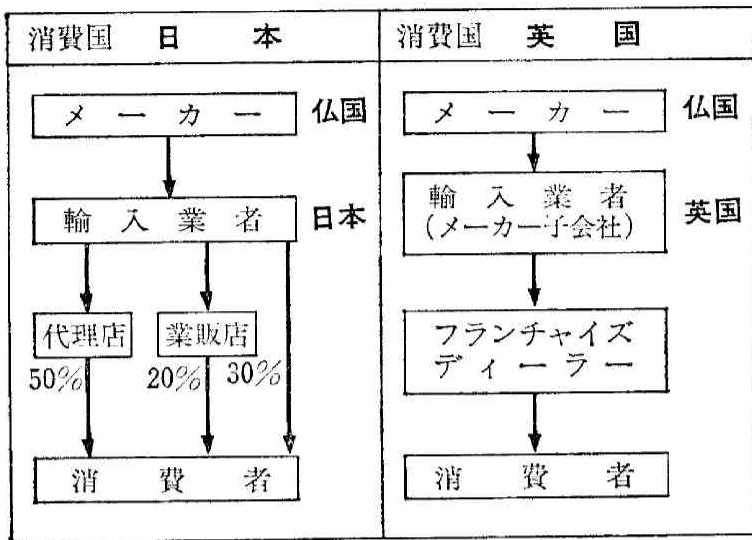
宣伝広告はイベント主義中心。テレビ局が少なくCMワクや放送時間が少ない西独では宣伝手段としてのテレビの役割は限定される。このためサッカーやカーレースなど人気スポーツのスポンサーとなり大会にサービスチーム(修理やフィルム販売)を派遣したり、競技場のフェンス広告を買いのが最も効果的な戦略。

また米国と違ってメーカーが消費者に対して直接リベイト付き販売(実質割引)はできない。このため消費者対策も小売店と共催でカメラ修理サービスを実施するなど間接的なものとどまる。「全国的キャンペーンが打ちにくいし、即効性のあるプロモーションがなかなかない」(鹿島社長)という。

とはいえ保守的という西独のカメラ流通市場も最近ではコッホ、ハコオなどのカメラ量販店が増え、値引き商法が活発になってきた。通販部門を抱え無店舗販売に乗り出す店や、若い層を中心にカメラを最寄り商品とみる考えをする人も増えてきた。これまでのように選別した専門店を使い方を提案しながら売るというニコン一流の商法に限界が出てきたのも事実。

同社では日本市場に続き、中級カメラ「ピカイチ」を西独でも発売する。取引小売店網を増やしつつあるが、高級一眼レフカ

図5 フランス製某自動車の日本と英国における流通形態



(出所) 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、23ページ。

メラのイメージが強すぎて「ニコンの中級機種は扱いたくない」という小売店もあるという。高級イメージを維持しながら、量販体制をつくるという難しい仕事ドイツニコンのこれからの課題となっている。⁽²⁰⁾

(3) 契約システム (contractual system) ……メーカーによる小売段階の契約システムとして現実的に広く用いられているのは、フランチャイズ・チェーンである。フランチャイズ・システムとは、フランチャイザー(本部)がフランチャイジー(加盟店)との間で契約を結び、自己の商号・商標等を使用させて同一性のイメージのもとに事業を行う権利を与えるとともに、経営に関する指導を行い、場合によっては継続的にフランチャイジー商品(サービス、原料を含む)を供給し、これらの対価等としてフランチャイジーから加盟金・保証金・ロイヤリティ(本部への定期的な納入金)などを徴収するシステムである。⁽²¹⁾ このシステムの先進国であるアメリカでは、ガソリンスタンド、レストラン、業務サービス、自動車部品・サービス、非食品小売、自動車のディーラー、食品小売、コンビニエンス・ストアなどの業種に広くみられ、各国にも広まっている。図5の右側(フランス製の某自動車の英国における流通形態)がこの例である。

この図5の右側では、卸段階が企業システムで小売段階が契約システムであり、したがってこのチャネルは垂直マーケティング・システムである。これに対して図5の左側は、フランス製の同じ自動車の日

本で販売される場合のチャネルであり、右側と比べて、システムとしての統制力は弱い。フランスの自動車メーカーの対英マーケティングと対日マーケティングに対する姿勢の相違を表わしていて、貿易摩擦が問題になっている折、興味深い。

なおメーカーが海外のデパートや専門店などと契約して、店内に自社コーナーを設けることがあるが、これは契約システムの一形態とみることができるとは、この方法は固定費が不要のため、輸出マーケティング段階の企業にとっても可能な方法である。

六 おわりに

本稿は輸出マーケティング・チャネルの基本問題について、チャネル・システム論の視点からの研究の試みである。部分的な内容については、すでに詳しく知られている事柄もあり、その限りでは、初歩的な教科書としての側面もある。しかしそれはともかく、筆者は、輸出マーケティング・チャネルの体系的研究のアウト・ラインを提示することを目的として研究を急いだ。体系的な研究とは、主として本誌に発表してきた左記の論考の全体を指す。

I マクロ的実態

- ① 「日本の貿易流通機構—昭和三〇年から五〇年の総括—」(本誌第一三卷第一号、昭和五二年二月)。
- ② 「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、昭和五五年一月)。

II 方法論

- ③ 「貿易マーケティング論の構造と方法」(本誌第一四卷第二号、昭和五三年一月)。

III 原理

④ 「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)。

⑤ 「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)。

IV 政策

⑥ 「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—」(本誌第二〇巻第一号、昭和五九年一〇月)。

⑦ 「輸出マーケティング・チャネルの長期政策—垂直マーケティング・システムの構築—」(本稿)。

以上の研究においては、対象市場が主として日米両国に限定されており、したがって、輸出マーケティング・チャネル論を一般理論として構築するためには、対象市場の増加が必要であり、この点が、今後の課題として残されている(すでに旧稿で記したように、取り敢えず日米二国を対象市場として選んだのは、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)。また「実務家に役立つ」という観点からすれば、政策篇においては、一層具体的、且つ詳細な最新の情報(と情報源)の提供が求められている。

(1) 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』(神奈川大学)第一八巻第三・四号昭和五八年三月、一〇一ページ。

(2) 中村弘『輸出市場開発入門』同文館、昭和五八年の第一章を参照した。

(3) 朝日新聞、昭和五六年一月三十一日。

(4) 日本経済新聞、昭和五九年八月三十一日。

- (5) 拙稿「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―」『商経論叢』(神奈川大学) 第二〇巻第一号、昭和五九年一〇月、一一九ページ。
- (6) 佐々木尚人「経営国際化の日本の特性」『中央公論(経営問題)』昭和五〇年冬季特別号。
- (7) 澤田壽夫編『国際取引ハンドブック』有斐閣、昭和五九年、一二六ページ。
- (8) 東京都の場合、東京都、国庫、民間の出資による(社)東京貿易会がニューヨークの共同事務所を運営しており、六四社が入居している。
- (9) これらとは別に、一部の地方自治体は中小企業の貿易振興のために、市場調査、特産物の貿易斡旋を目的に海外駐在員事務所を設立している。例えば神奈川県は、ロサンゼルス、シンガポールに事務所を置き、八五年四月には、ロンドンにも開設予定である。
- (10) 五味雄治編著『海外進出の税務』財經詳報社、昭和五八年、四二八ページ。
- (11) 稲葉英幸『わかりやすい海外ビジネスのすすめ方』日本実業出版社、昭和五九年、九〇―九一ページも参照のこと。
- (12) 渡部浩太郎「輸出マーケティングと法律問題」生島広治郎編『輸出マーケティング戦略論』千倉書房、昭和四〇年、二二七―二三八ページ参照。代理店契約の詳細については、浜谷源蔵『貿易取引契約』同文館、昭和四九年などの専門書を参照のこと。
- (13) 代理店の保護立法については、山田晟「ドイツ商法における代理商の補償請求権」『成蹊法学』第八卷、一九七五年一月、坪田潤二郎『国際取引実務講座Ⅱ 国際販売・共同開発』酒井書店、一九七七年、澤田壽夫編、前掲書などがある。
- (14) 日本経済新聞、昭和五六年二月一八日。
- (15) 右同。
- (16) Bruce Malen, *Principles of Marketing Channel Management*, Lexington Books, 1977, p. 274. 江尻弘「チャネル政策のための理論的指針(連載第二回)」『消費と流通』第六巻第一号、一九八一年新春、五三―五七ページ。
- (17) パワー基盤は、一般に次の五つのタイプに分けられる。報酬(reward)・強制(coercion)・専門性(expertness)・一体化(identification)・正当性(legitimacy)。詳しくは L. W. Stern & A. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall, 1977, pp. 286-292 や石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房、昭和五八年、とりわけ第二章を参照のこと。
- (18) 江尻弘『流通系列化』中央経済社、昭和五八年、一七一―一七二ページ。
- (19) そのためには、例えば経済協力開発機構(OECD)の *Comparative Summary of Legislation on Restrictive Business*

Practice, 1978. (公正取引委員会監訳『独占禁止法の国際比較—OECD加盟諸国の法制の比較と解説—』大蔵省印刷局、昭和五五年) などがある。

(20) 日経流通新聞、昭和五八年八月二五日。

(21) 流通システム開発センター編『新版フランチャイズ・システム—運営・加盟の手引—』昭和五八年、二ページ。

※ 本稿の執筆にあたって、直接引用しない場合も、左記の文献を特に参考にさせて頂いた。

- 江尻弘「地域市場特性を反映した流通チャネル構築」ブレイン編集局編『実戦的エリア・マーケティング』（ブレイン別冊）誠文堂新光社、昭和五六年。
- 江尻弘『流通系列化』中央経済社、昭和五八年。
- 澤田壽夫編『国際取引ハンドブック』有斐閣、昭和五九年。
- 稲葉英幸『わかりやすい海外ビジネスのすすめ方』日本実業出版社、昭和五九年。