

寡占経済とマーケティング

齋藤 實 男

はじめに

1800年代中葉のイギリスに典型的に見出される企業間の自由競争は、織維（特に綿）業界など軽工業を中心に、寡占段階と比べれば弱小な規模の個人メーカー間の、主として同業種間水平的競争に具体的に見られ、かつまた弱小個人メーカーの製品を集中、保管、分散する個人ディーラー間においても見られた。その半世紀足らず後、装置産業の勃興を背景に寡占が成立し、1900年代以降アメリカに典型的に見られるようになる寡占的競争さらには協調は、鉄鋼業など重化学工業を中心に巨大規模化した法人メーカー間およびこれらメーカーの製品の流通経路を構成する法人ディーラー間において展開される。

寡占経済社会誕生とともに、寡占メーカーにとって、自ら大量生産、供給するようになった製品に対する需要創造、マーケティングが経営上重要になってくるが、この現代マーケティングは、上の寡占的競争と協調の論理の内に位置づけてこそ、よくその本質を解明しえる。本稿はこのような解明をその競争、協調の支持者、担い手の行動に照準を合わせて行なうが、一先づメーカーとディーラーとの力関係の変遷、それぞれの対立、競争を考察した後、寡占メーカー間の価格競争さらに非価格競争に光を当て、最後に非価格競争の内とりわけマーケティング・チャンネルに的をしぼり、そのチャンネルを構成し、担うメーカーとディーラーとの寡占的対立、依存、協調の様態を考察してゆく。

第1節 メーカー、ディーラーの競争、対立と寡占の成立

近代以降のメーカーとディーラーとの力関係の変遷は、大きく分けて第1に国家政策として重商主義がとられていた時代に対応する商人、ディーラーが生産者、メーカーを支配していた段階、第2に前期の自由主義、自由競争の時代に

対応するメーカーとディーラーとが対等な段階、第3に後期の自由主義、寡占的競争と協調の時代に対応するメーカーがディーラーを統合、系列化している段階という3つの段階を踏むことになる。その変遷の基盤には、技術、資本規模の発達とその所有関係の変転が在る。

第1段階たる19世紀中葉以前、とりわけ17～8世紀のイギリスにおいては、羊毛工業を主として商人、ディーラーが生産手段を生産者、メーカーに貸し、貸した原料を加工させる問屋制家内工業あるいはその下において部分的に発展したディーラー系列下のマニファクチュアという技術が支配的であり、むしろ商人資本から自立した独立自営農民出自の工場制手工業経営者もあったが、生産手段等の所有、国家の保護等についてディーラーがメーカーに対して優位に立ち、強いパワーを有していた。第2段階たる19世紀中葉のイギリスにおいては、綿工業を主として、マニファクチュアよりもとりわけその内、作動機の高度な機械制大工業という技術を所有したメーカーは、商人資本の系列下にあるもの、もしくはそこから自立したものも含めて、個別自企業の製品をディーラーに販売しており、ディーラーは社会総体の複数の同業または異業種メーカーから製品を集中しており、メーカーは生産すれば販売しえる市場の構造とあいまって、ディーラーと対等な地位に立つようになる。しかし、未だメーカーはディーラーに対して優位には立ちえなかった。なぜなら第1に未だメーカーの資金力、生産能力が低く、経営規模が弱小⁽¹⁾で、原子的競争を展開しており、個別メーカーは独自の市場支配力をもちえないからであり、第2に未だ情報技術が低度であり、消費者動向、売れ行き、ディーラー在庫量等についての、市場からフィード・バックさせ、入手する情報や広告・宣伝、セールスなど市場へ向けて伝達する情報も小地域社会に限定され、もしくは少量であり、伝統的産業メーカーを除いて個人メーカーと一般消費者のブランド忠誠等による連結も地場に限定され、もしくは希薄であって、地場、小地域外の市場の情報流通ルートは在来商人が掌握し、上の第1点目も関与して地場外の大規模市場支配力は商人が保持しているからである。以上のような状況下で、対等の地位にあるメーカーとディーラーは、相互に対立し、また複数メーカーは第1次的に同一の業種間で、第2次的に異業種間で水平的に競争し、複数ディーラー間では卸売りと小売り間で異段階的に、また卸売り、小売りとも水平的に相互に対立、競争し合う。この内、とりわけメーカー間の水平的競争と労働力不足は工場へ

の機械導入、技術改良、技術革新、設備の横への拡張等による生産性向上、シナジー効果の向上を誘導するわけだが、メーカーの内、資金力と経営手腕があり、これらの向上を果たすことができ、また幸運に恵まれたメーカーは、相対的弱小メーカー、つまりそれらの向上を果たしえなかつたディーラーから見放されるメーカーを価格競争や流通経路争奪によって駆逐あるいは合併、吸収、融合し、より一層資本規模を拡大してゆき、かつたディーラーとの連携を深めていった。ディーラー間競争においても同様の因果関係で、ディーラーの大規模化やメーカーとの連結の深化が貫徹していった。この個人メーカーの資本規模拡大の単純な延長線上に寡占が形成されるのではなく、技術革新というインパクトがその形成には必要であるが、19世紀後半には、鉄鋼製造技術等の革新があり、これを契機に第3段階の寡占が成立する。

第3段階たる1900年代前後以降、イギリスの軽工業部門の技術を既に輸入し、また重化学工業における飛躍的に高度な新技術を開発、設置したドイツが、更にそれらの輸入、開発の上に工場内分業、協業を全工場体系の中に設置し、システム管理を行ない、またドイツで発明された内燃機関を輸入、改良し、それらの技術を株式による資本の動員、集中をもって採用、実用化したアメリカが、個人メーカーによる伝統的な成長、資本集中という殻を打破しえなかつたイギリスを凌駕してくる。この技術の飛躍的革新と資本規模の巨大化は、寡占体制を構築させ、殊に1900年代初頭以降のアメリカにおいて、市場の相対的狭隘化と並んで、大量生産された製品の深刻な販売重圧を寡占に課すことになる。かくして寡占メーカー経営組織内部では、従来優位に立っていた財政、工場、生産部門担当者が倉庫、保管、運輸、販売等流通部門担当者の地位に比べて同等ないし下位に立つようになり、生産志向からマーケティング志向へ企業の観点が移るようになって、販売、マーケティングは企業経営の重要な一環ないしは中枢に包摂されてくる。この包摂、現代マーケティングの展開は、メーカーを商人、ディーラーに対して優位に立たせる。このメーカー優位の根拠は、根本に立ち帰れば第1にメーカーの技術の高度化、資本規模の巨大化、それらの排他的占有、資金力強化にある。第2に第1とあいまって19世紀よりも高度化し、密な全国網を展開しえるようになった情報技術をメーカーが所有しえることにある。そして第3に、第1、第2をバックにそれらを活用して、メーカーがディーラーを劣位におくべきかけひき材料として自主的な流通経路を

開拓できる能力を保有してきたことにあり、メーカー自身マーケティングを重視してきたことにある。これら3点の、とりわけ第3点に集約されるメーカー優位の根拠は、寡占メーカーが商業企業、ディーラーとの間でマーケティング・チャンネルを形成する際、彼らに対する暗黙のパワー資源となり、自らがリーダーシップを握る根拠⁽²⁾となる。

以上のような第1～3段階に大きく区分されるメーカー、ディーラー間の力関係の変遷は、同時にメーカーの競争形態の転移である。第1段階のディーラーが支配的な段階では、自ずとディーラー間競争が主軸となり、第2段階のメーカーとディーラーの対等な段階では、メーカー間およびディーラー間競争に加えてメーカーとディーラーとの対立が発生し、自由主義経済社会を構成するメーカーおよびディーラー全企業において文字どおり原子的競争が繰り広げられる。最後の第3段階のメーカーが支配的な段階では、寡占メーカー間競争が主流に在り、その競争の変容として他業種メーカーに対する同一業種内メーカーの協調、つまり他業種メーカー資本の参入を阻止するための価格設定と維持や対消費者に向けての協調、つまり一定の小売表示価格の設定と維持等がみられるようになる。

さて、このような歴史的推移を経て成立する寡占と必然化する寡占によるマーケティングに対して、寡占間競争は絶えざるインパクトを与え続ける。寡占間競争は個別メーカーの成長の誘因となり、その成長は、この法人企業にますますマーケティングを要請し続ける、という構造を築く。個別寡占企業は他企業よりも優位なあるいは旧来の自己よりもより優位な売り上げ高、利潤を獲得するために⁽³⁾、生産・流通コストを下げ、またスケール・メリットを得ようとする。そのテコが生産・流通技術の革新であり、このテコによって生産・流通機能およびそれを司さざる組織の効率性が高まる。利潤獲得という目的に適合的なこの効率性の追求=合理化をめざす寡占間の技術革新競争は急速なテンポで進展し、各企業は早期に集中して資金回収できる定率償却法等で固定設備、機械の減価償却を行ない、また競争に煽られて行なわざるを得ず、旧技術はスピーディに新技術にバトン・タッチする。その結果、従来より増加する大量生産とより大量な減価償却積立金を実現する。この競争をバックにした半自主的半強制的な大量生産は、外延的にも内包的にもより一層広範囲で深い市場創造をメーカーに要請する。メーカーは、既に自ら消費者に直結する流通経路を開拓

するための資金即ち減価償却積立金を初めとする自己資金を蓄積している。また大量生産を経て獲得した大量利潤は、企業組織構成員のサラリーの序列的上昇や国内外の設備拡張、技術革新、新製品開発等のための研究開発投資、法人税⁽⁴⁾に分割されるとともに、この研究開発をも含むマーケティングに計上される。要するに寡占成立後、寡占間競争がスケール・メリットの追究、技術革新をメーカーに促すことによって、マーケティングの条件を整備し、マーケティングを必然化させているのである。

このマーケティング展開について、次節では、価格政策、価格競争を考察してゆこう。

第2節 マーケティングにおける価格競争

1900年代以降の特徴としては価格競争といっても、1800年代の如く華々しく行なわれるわけではなく、価格協調という大ワクの中で変容した形で展開されている。まず価格協調について述べ始めよう。

寡占形成初期には、企業の流通部門に生産部門という後方から押し寄せてくる販売重圧が商業のバッファとしての機能に吸収されず、寡占間の破滅的競争（cut-throat competition）を惹起し、販売価格は低落した。その結果、採算のとれなくなった生産性劣位メーカーも直ちに、従前の自企業の巨大な資本規模という障壁があって退出できないが、しばらくして結局退出を余儀なくされる。競争戦に勝った残存企業がこの敗北し、退出した企業の市場シェアを再分配することになるが、それによって販売重圧やこの重圧を原因とする販売価格切り下げ、利潤量の低下を阻止し、穴埋めすることはできなかった。にも拘らず破滅的競争が続行する、という有様であった。このような状況を超えるために寡占メーカーは価格カルテルを結成、もしくは一定の価格水準について協調するようになった。この協調的な価格の上限は——製品差別化が甚だしくなく、複雑な参入障壁を計算でき、生産志向の価格政策をベースにしたフル・コスト原則（コスト・プラス方式）が適用できると仮定すれば——参入阻止価格であり、下限はカルテル参加もしくは暗黙の企業協調をしているメーカー中、最劣位企業の損益分岐点の価格である。複雑な参入障壁（barriers to entry）とは異業種メーカーもしくは既存のメーカー以外の新規資本の、ある業種内への流入を阻止し困難にする要因であり、以下5点にまとめられる。(1)必要資本、

(5)資本規模の大きさ。(2)流通経路開拓費、ブランド新設後の広告・宣伝費等新規参入企業が在来企業以上に投下せねばならないコスト。(3)在来企業製品の高度な品質、生産技術、方法の know how(産業機密)、情報力、商業信用、銀行信用、その他の取引、金融、財政上の信用授受、更にはブランド忠誠、消費者信用、マーケティング・チャンネル等々に比べて新規参入企業がそれらについて不利な点、在来と新規企業との間の優劣格差。(4)新企業参入後の製品供給量増大によって均衡価格が低下する度合。(5)新規参入を図る異種業界企業における退出障壁。以上5点の参入障壁を配慮し、主として(1)、(2)を計量した上で参入阻止価格が想定される。この参入阻止価格は、同一業種内メーカー間に生産性格差その他の(1)、(3)と関わる優劣格差が存在しない場合は、同一業種内メーカー対立などの問題なしに想定される。しかしそのような優劣格差がメーカー間に存在する場合は、複雑である。今、規模の経済性が市場構造にもストレートに貫徹するとすれば、各メーカー間の優、中、劣位のランクは、費用構造、販売力の点からメーカーの大、中、小規模性に照応することになるが、ここでは市場構造をも考慮し計量困難な側面も含めた総合的観点からランクづけできると仮定した場合の優、中、劣位企業をとってみよう。この仮定では、参入阻止価格は優、中、劣位メーカー各々で異なるが、同一業種内の代表としては劣位メーカーのそれが選ばれる。協調的価格は、ベースとしては劣位メーカーのこの参入阻止価格の近傍を上限とし、劣位メーカーがゴーイング・コンサーンし得る損益分岐点の価格を下限とする。優劣の格差が激しく、劣位企業のカルテル参加を継続させるための、劣位にとっては低く、優、中位メーカーにとっては高い、カルテル等の協調的価格が、劣位メーカーよりも優位な条件をもつ新企業の参入を許した場合、劣位メーカーをカルテル等の協調体制から見放し、脱落させ、今度は在来の中位企業の採算のとれる水準に協調価格は低落する可能性がある。したがって劣位メーカーは技術改良に命運を賭ける。また、資本規模等余り大きくない軽工業部門など参入障壁の低い業種の場合には、協調的価格を決めていて尚かつ新規参入があった場合、該当業種内メーカーは、再販価格の維持やブランド忠誠等を考慮し、定着したブランド製品については小売表示価格を維持したまま、ダミーのメーカーをつくり上げ、このダミー・メーカーの製品価格を下げて、新規参入企業を窒息させ、放逐してゆくこともある。その他、市場競争を考慮した価格設定としては、製品差別化等の余りなく

標準化、均質化された製品製造業界、例えば鉄鋼、ビール等では、優位企業が、上述のような参入阻止価格と損益分岐点の幅、業界内の優劣企業のプライス・フォロー等を配慮、予測した上でプライス・リーダーシップをとるケースもある。

ところで、大ワクとしては生産志向のフル・コスト原則（コスト・プラス方式）に基づいて参入阻止価格が想定され、想定されたこのベースの上に小ワクとしての市場志向的価格政策がとられるわけであり、市場志向の価格政策としては上述の市場競争を配慮したプライス・リーダーシップ以外に、市場、消費者のメーカーのブランド製品に対する需要状況、心理状態を配慮した価格政策がとられる。メーカーは一先ず製品コスト等を基準にした上で、市場状況をフィード・バックさせたマーケティング・コミュニケーションとしてのプライシング、プライス管理を行なう。このような市場志向的プライシングは、むしろ協調的価格設定に加味されるわけであるが、それは副次的に行なわれるものにすぎず、第1次的には価格競争を前面に打ち出すものとなる。市場志向の内、消費者の同一種の商品への需要に関しては、他のメーカーの製品への需要が大きく、同一種商品への需要の価格弾力性があれば、自社製品の価格を下げることも含めた市場対応的な販売量拡張のための競争的価格政策がとられる。次に、消費者の心理、価値観に関しては、マーケット・セグメンテーションと呼応した製品差別化を基にしてプライス・ライン・プライシングつまりよく売れる値ごろでの価格設定を行なったり、ブランドが定着している高級品等の価格——品質連想の強いランクの商品についてプレスティジ・プライシング（名声価格の設定）を行なったりする。また、とりわけ不況期などには価格弾力性の高い商品についてオッド・プライシング（端数価格の設定）も行なってゆく。またインフレ化であっても、個数、内容量や品質、内実をダウンさせるなど工夫をし、値下げをせず従来の価格を維持するプライシング（customary pricing）が行なわれる。⁽⁷⁾これらの顧客の心理、価値観をフィード・バックさせたプライシングは他企業のプライシングを意識した競争的なプライシングである。最後に市場競争を配慮したプライシングについては先述のプライス・リーダーシップ以外に、後述するマーケティング・チャネルにおける各種の割引競争を挙げることができる。この割引は、小売り表示価格や卸売り価格を同一業種内メーカーが協調して後、公然と価格引下げによる市場シェアの拡大を図ること

が困難になってしまうので、陰然たる価格引下げ、つまり価格譲歩としてマーケティングの価格政策に採用されたものである。まずこの割引の内、機能(業者)割引については、小売価格一定で再販価格が維持されている場合、卸売、小売業者への割引を小売価格の何パーセントに配分され、決定すればバランスがとれ、販売ルート確保にとって有利かをメーカーは問題にする。その他、チャンネルがメーカー→卸売商→小売商の場合も、メーカー→小売商の場合も、メーカーはディーラーに対して値引き代替として、販売価格割引、現金割引、数量割引、リベートなど実質的価格引き下げに近似した形態とそれのさらに変容した抱き合わせ販売、現品添付販売や懸賞、旅行などの特典付販売などを行ない、ディーラーが自社メーカーの製品の在庫、販売量つまり取引量を増やしてくれるよう、メーカー間でしのぎを削る。以上は、マーケティング・チャンネルにおける同一業種内各メーカー間の競争であるがこの陰然たる価格競争がチャンネルを完全系列化へ、前方垂直統合的形態へと接近、発展させてゆく。このようなマーケティング・チャンネル構築、発展との関係でいえばディーラーの内には、同一業種の製品ばかり扱わず、複数の関連ラインの製品や異種製品、つまり異業種メーカーの製品を取引している場合も多く、そういうケースでは、このチャンネル争奪戦は異業種メーカー間にも及び、上述の如く価格譲歩等が行なわれ、異業種の当該各メーカー間の水平的価格競争が繰り広げられることになる。殊にディーラーの取引量、価額がディーラーの所有する倉庫、店舗等の設備や資金等の制約をもっており、自社メーカーの製品ライフ・サイクルが導入期にある場合は、この割引という価格競争は激しくなる。割引以外の分野における、その他の、全国網を展開するための細かい政策として地域別価格、時間、季節価格等が決められ、その政策においても競争の論理が貫徹する。

以上、本節で考察したように協調的価格成立後も価格競争はし烈に繰り広げられるわけであるが、次節では協調的価格成立後、その成立がない場合よりも華々しくなる非価格競争に論及してゆこう。

第3節 マーケティングにおける非価格競争

メーカーの非価格競争としては、既に触れた技術革新、合理化による生産・流通コストの縮減や価格競争との関わりで論じたマーケティング・チャンネル構

築や新製品開発競争そして製品差別化としての品質競争、外観の高度化、販売促進のための広告・宣伝、セールス等のマーケティング・コミュニケーションにおける競争を挙げることができる。

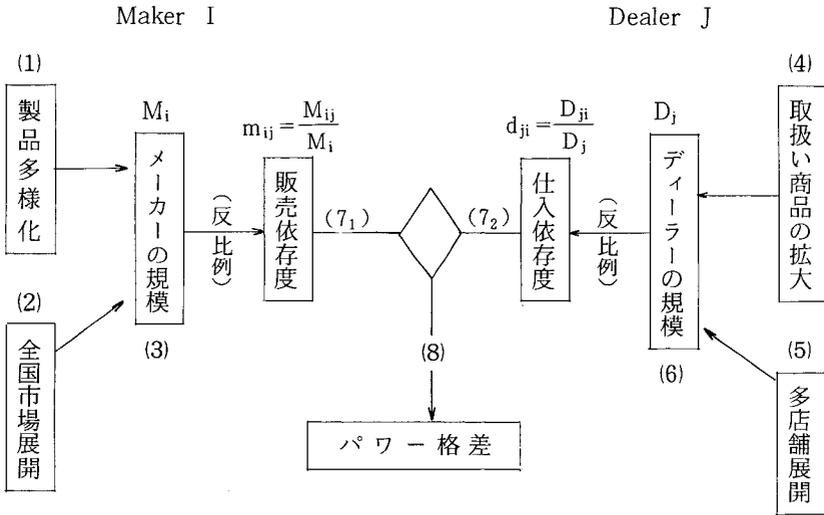
この内、製品差別化は、メーカーが同一業種内の他のメーカーの市場シェアを奪い、また消費者集合に、自社製品のブランドを定着させるために、物的側面として特に生産財などについて他社にはない品質などの効用、実質的機能を向上させたり、特に奢侈品等について本体及び包装の色、形などの外観を他社のものと異化、個別化し尚かつ美化し、観念的側面として、とりわけ新製品導入期に、その機能等が消費者やディーラーに分かりにくい場合、広告、解説などによってイメージ・アップを図り、自社製品の独自性を訴えるものであり、非価格競争の主翼を担う。また価格協調後、売価維持政策がとられるが故に、表示価格改訂の口実を得るために、また新たに市場を創出する或いは市場深耕をするために製品修正を含む新製品開発を巡る競争が重要になってくる。新製品を導入しても市場創出できないのでは企業の命運に関わるので、新製品開発はトップ・マネジメントの指揮下に、長期にわたって、ワーク・システムをもって行なわれる。新製品アイデアに対して探索、選別が行なわれ、その後マーケティング・リサーチ、製品仕様（形、style、高さ、色、重さ、材質etc.といった製品の具体的な中身の指示）など事業分析がなされ、生産プロトタイプ⁽⁹⁾の完成、ストック用生産、市場分析、コスト分析、チャンネル交渉などの開発、製品テスト、マーケット・テスト、多段階価格決定方式（multi-stage approach to pricing）⁽¹⁰⁾によるプライシングや価格政策の評価を終え、商品化してゆくまでが新製品開発のワーク・システムである。⁽¹¹⁾新製品導入後、新製品価格を設定する場合、周知のように高所得者層をターゲットにした高級品等についての上層吸収価格政策や大衆品についての浸透価格政策が代表的なものとして考慮される。⁽¹²⁾一定の価格政策を通じて新製品価格が決定し、市場に導入される場合、同種商品もしくは類似商品を生産している他の残余の同業種メーカーがその新価格を承認すれば、新たな均衡表示価格体系が生まれ、残余メーカーがこの新価格を承認せず、⁽¹³⁾新製品の販路、市場が拡張したならば、新製品開発メーカーの独走態勢が続くことになるが、残余メーカーは価格補正やディーラーおよび消費者への販売条件の改善をもって当座の競争戦に対処しつつ、自らもまた新製品の開発導入に勢力つまり人材、資金を注ぐことになる。

以上の他に非価格競争を構成する重要な分野は、前節の陰然たる価格競争が展開される場としてのマーケティング・チャンネルである。若干論じた製品差別化、広告、販促や製品計画における新製品開発もむろん重要であり、詳述せねばならないが、本稿は寡占間競争と協調、ディーラー間競争、寡占メーカーとディーラーとの対立や依存に眼目を置いており、マーケティング・チャンネルは、この対立、協調の呈示されるかっこうの場なので、以下そこを的をしぼって分析してゆくことにする。マーケティング・チャンネルとは、社会経済総体からみた流通経路ではなく、ミクロ的に主体たる企業のマーケティングの意図に即して考察した流通経路を指し、主体企業がメーカーの場合はメーカーから前方に向かって独立企業たる卸売り、小売り企業を経て、もしくは卸売りを経ず、さらにはディーラーを全く経ないで自企業組織内部の小売部門を経て消費者に至る物的および商的流通経路を指す。第1節で論じたように、自由競争段階のメーカーの販売ルートはディーラーに委任する形で開拓されており、メーカーのマーケティングの意図が貫徹するものではなかった。寡占成立後、メーカーがマーケティングを展開しえる資金力、技術を背景にディーラーを凌駕してくるようになって、その意図が貫徹するものになるわけである。寡占メーカー間競争は生産の合理化を促し、またそれと並行して生産技術革新の限界を突破するために流通合理化をも促すわけだが、その合理化政策の中枢にマーケティング・チャンネル戦略がある。メーカー主体のマーケティング・チャンネルは1. 開放的チャンネル、2. 選択的チャンネル、3. 専属的(排他的)チャンネルに3区分されるが、1から3へと完全系列化してゆけばゆくほど、メーカーの意図は貫徹でき、概してシステムの効率性は向上する。メーカーはディーラーに前節で述べた割引等の特典を与え、その他一般的に自らディーラーに対するパワー資源を増大させながら、卸し、小売り各ディーラーのメーカーたる自己への依存度を高めさせ、メーカー理想のチャンネルの完全系列化めざして、例えば開放チャンネルであればそれを専属チャンネルへと発展させようとする。むろん、米、野菜、畜産物、魚貝類等の食料品や石鹼、雑誌などの日用品や薬品といった比較的安価な商品である最寄品の内の多くは、開放的チャンネルで、できるだけ多くのディーラー、とくに多くの小売り業者、例えば消費者の住居に近い多くのコンビニエンス・ストア等と取引した方がメーカーにとって有利なわけだが、メーカーはその開放的チャンネルの1チャンネル毎に自己の意図を貫くために、そ

のチャネルをより専属的チャネル寄りのものに移行させ、転化しようとする。つまり、小売り業者の扱う商品総量、総額に占める自社製品の割合を向上させ、小売り業者の自社への依存度を高めさせようとする。次に、衣料品や趣味商品、その他の比較的高額な商品などの買回り品、高級家具、高級時計、紳士靴、電機器具、自動車などの専門品の流通経路としてふさわしい選択的チャネルについても、同様の経緯から、メーカーは、特に専門品に関して専属的チャネルへ転化しようとする。専属的チャネルこそが寡占段階のメーカーとディーラーの力関係を典型的に体現する。

メーカーとディーラーの力関係、依存関係を背景にした開放的チャネルから

図1 石原モデルの検討*1



注

*1 石井淳蔵〔8〕(P. 43) 図2-2を基に、石原武政〔10〕(P. 210~216)を参考にして筆者が図を改作。

M_i ……Maker I の販売総額。

M_{ij} ……Maker I の Dealer J への販売額。

m_{ij} ……Maker I の Dealer J への販売依存度、 $(m_{ij} = \frac{M_{ij}}{M_i})$ 。

D_j ……Dealer J の仕入総額。

D_{ji} ……Dealer J の Maker I からの仕入額。

d_{ji} ……Dealer J の Maker I からの仕入依存度、 $(d_{ji} = \frac{D_{ji}}{D_j})$ 。

専属的チャネル，完全系列化への移行史を知る上で，以下考察する石原モデルは大いに役立ち，参考になる。固有の Maker I と Dealer J の力関係は，石井氏による石原モデルの図式化を借用すれば前ページの図1のようになる。

この図1の左側の Maker I の M_i は Maker I の販売総額を表し，また(3)「Maker の規模」の一つの象徴でもある。この M_i や(3)は，(1)「製品が多様化」し色々なものを生産すればするほど，また(2)「全国市場を展開」すればするほど大量に，また大規模になってゆくわけであるが， M_{ij} つまり Maker I の Dealer J への販売額は，絶対的には大きくなっても，相対的な割合である m_{ij} つまり Maker I が特定の Dealer J に販売において依存する度合 $\frac{M_{ij}}{M_i}$ は，次第に低下してゆくことになる。即ち， m_{ij} は M_i の増大に反比例する。一方，図1の右側の Dealer J の D_j は Dealer J の仕入総額を表し， D_j はまた(6)「Dealer の規模」の象徴である。この D_j や(6)は(4)「取扱い商品が（同一種および異種商品において）拡大」すればするほど，また(5)「店舗数が多」くなればなるほど，大量にまた大規模になってゆき， D_{ji} つまり Dealer J が Maker I から仕入れる金額は絶対的には大きくなるわけであるが，そうであっても相対的な割合である d_{ji} つまり Dealer J の特定の Maker I への仕入依存度 $\frac{D_{ji}}{D_j}$ は次第に低下してゆく，という関係にある。即ち d_{ji} は D_j の増大に反比例する。 $M. I$ (= Maker I，以下 $M. I$ と略す) 側と $D. J$ (= Dealer J，以下 $D. J$ と略す) 側のチャネル内の関係を見ると， $M. I$ の規模と $D. J$ の規模格差 = [(3)-(6)] が大きければ大きいほど m_{ij} と d_{ji} の開き，つまり依存度格差 = [(7₂) - (7₁)] は大きくなり，その格差がプラス方向に大きければ大きいほど(8)「パワー格差」は $M. I$ にとってより優位になる。⁽¹⁷⁾この有利なパワー格差を利用して $M. I$ は $D. J$ を自己の経営意図に即してコントロールし，他の諸々の Maker を排除し， $D. J$ に対する争奪戦に勝利して， $D. J$ を完全系列下におこうとするわけであり，その方向性， $M. I$ の経営的意図が流通完全系列化への移行史の底流にある。以上が石原モデルの検討である。

ところで，この完全系列化が達成された後も， $D. J$ が独立した資本に基づいて経営をしている限り，また言うまでもなく完全系列に達していないマーケティング・チャネルにおいても， $M. I$ の意図を Dealer との共同意志 (joint decision) にしてゆくためには交渉が必要であるが，この交渉，協調への努力があっても尚かつ両者間の垂直的関係における，さらには小売り業者間の水平

的關係における衝突 (conflict), 例えば目標のくい違い, 自立欲求の衝突が生ずること, 約束を破り役割分担を遂行しなかったり, 役割を放棄すること, また役割分担についての意見の相違が生ずること, チャンネル利潤の配分 (マージン, リベートの大小) をめぐって対立すること, とりわけ環境不確実性が高いときに, 情報を誤認してしまい, 現実についての双方の認識, 認知に差異が生じ, 取引, 手続上の対立, 感情的対立を生むこと, 製品ライフ・サイクルの導入期に Dealer が, チャンネル・リーダーとしての M. I の統制に抵抗すること etc. の衝突 (conflict) は不可避である。M. I や D. J に限らず, このような衝突は一般的に生れるわけだが, メーカー, ディーラーともに, この衝突を和らげ, 同調してゆくことが, 双方に結合利益 (joint profit) を与えるチャンネル・システムの維持, 管理にとって必要である。したがって, 双方は交渉等を通じて歩み寄ろうとする。例えば, 当然のことであるが, 共通目標を再確認しつつも, 共通目標に回帰できないときは, 新しい妥協点を見出し, むろんチャンネル利潤の公正配分にも心掛け, また役割分担に関わる衝突については, 役割体系の規定を明確化し, 事務手続きその他の取引内容の役割が重複することを避けること, 役割放棄に対してはメーカー側もしくは卸売り側が前方に対して出荷拒否などの制裁を加えるなど優位なパワー資源を活用すること, 情報ノイズについては, その除去, 情報の明確化, チャンネル・コミュニケーションを徹底し, 感情的対立に善処するためには不断の人事交流を行なうこと etc. をもって衝突を解消し, 協調体制へと復帰しようとする。さもなくば, 個々のメーカーにとっては, メーカー間の水平的競争のさ中であって, チャンネル内のディーラーに契約を破棄され, そのディーラーが他のメーカーと提携してゆく可能性が強くなるし, 片や言うまでもなく逆に, ディーラーにとっては, ディーラー間の水平的競争のさ中であって, メーカーに契約を破棄され, そのメーカーが他のディーラーと提携してしまう可能性が強くなる。同様のことは, 卸売り, 小売りのディーラー間の段階的な関係についても言えるわけであり, メーカー及び卸売り, 小売りの各ディーラーつまりチャンネル構成体全てが衝突よりも協調を望むことになる。結束の強いチャンネル構成体は運命共同体となる。何よりもメーカーにとっては有利な非価格競争展開の重要な一環として, 有能なチャンネル構成メンバーをチャンネル傘下に納め, チャンネルの効率を向上し, チャンネル・システムの維持と合理化を, 衝突を回避しながら達成してゆくことが, メー

カー間競争に勝ち残るための必須な課題なのである。

むすび

本稿で明らかにしたように、自由競争段階のメーカーの発展を基盤に技術革新というインパクトを受けて成立した寡占は、その成長とともにマーケティングを必然化するが、売上高極大化もしくは最大利潤獲得の原則に基づくマーケティングを通じた協調、競争（価格競争＋非価格競争）は、国民経済的、社会的な流通効率を高めるとともに、新製品開発や品質向上に帰結し、生活者の受ける効用を増加してきた。むしろ、競争は社会的なプラスの効用の増加に結びつかないような流通効率化による食品公害等の発生や製品修正と関わる製品の物理的陳腐化による廃棄物の増大や不当な価格カルテルによる生活者の家計への圧迫などの功罪にも帰結してきた。このようなネガティブな側面を修正するためにコンシューマリズムが抬頭してきたが、メーカーもまたそれを受けてソーシャル・マーケティングを展開し、更に国家、地方自治体はメーカー間の協調と競争を適正にし、仲裁するために努力し、長期的展望をもって国際的かつ地域的社会的存続と生活者総体の利益擁護のための政策を、人倫的共同体としての使命にかけて果たそうとしている。この国家等によるメーカー間競争、協調の適正化については本稿では触れなかったが、ソシオ・エコロジカル・マーケティングの中軸に位置するものであり、重要な課題であるから、今後、本格的に展開してゆかねばならない。

（本稿作成に当って、田内ゼミでの討論の場で田内幸一先生、上田隆穂先輩初め諸学兄から指導、コメントを受けたことに謝意を表し、本稿を結びたい。）

（注）

- (1) 例えば1833年、ランカシャー周辺の綿紡績工場の内、超ビッグな雇用者数が1,545人であり、平均1工場の雇用者数は231人余りである（堀江英一〔44〕参照）。
- (2) 日本では1970年代後半より小売大企業がソフトのknow-how、情報力等をバックに、buying powerを発揮しメーカーより優位に立ってきたケースがみられる（田内幸一〔30〕P. 135参照）。これが、ディーラーが再びメーカーを支配する新たな前兆であるのか否かを判明するには、流通における情報技術とその所有関係や生産、消費の経済的、社会的全構造から現在のbuying powerを分析してみる必要がある。
- (3) 欧米企業が最大利潤を求めるのに対して、日本の企業は売り上げ最大化を求め

- る傾向がある（田内幸一〔29〕P. 198, 伊藤光晴〔11〕P. 196～205 参照）
- (4) 法人税は国家が吸収した後、その一部はメーカーにも有利な環境、条件となる社会資本に、あるいは広くメーカーの製品に対する需要を喚起する財政投融资等に転化する。
- (5) 資本規模と関わるスケール・メリット（プラス要因）は主要以下5点にある。
1. 資本規模が大きい企業は新技術開発研究費を投じ、新技術を採用できる資金力を有し、生産性を逐次向上できる。
 2. 巨大規模の技術を有しているので生産性が高い。分業、協業、システム、組織のシナジー効果も大きい。
 3. 生産量が安定して大きく、取引量も大きい。
 4. したがって上の1～3によって生産コスト、流通コストを小さくでき、市場シェア率を大きくできる。
 5. 上の1～4の結果、また資金力そのものが大きいので、社会的信用が大きくなる。しかし主要以下2点にわたる巨大な資本規模によるスケール・デメリット（マイナス要因）もみられる。1. 組織の管理事務費が増大する。2. 組織が硬直化し、また技術が巨大化し、作業が分業、細分化することによって被雇用者の疎外感が募る。
- (6) 石油ショック→国際的インフレ後、1970年代半ば以降、メーカーが市場志向の価格政策を、マーケティング・ミックス要素（product, price, promotion, place）の内最も重要な課題とするようになってきている（Kotler P. (60) 第13章参照）。
- (7) この他、従来の価格が、逆に寡占間の協調的意識から、実質的な生産コストの低落によっても下がらずに維持される場合もあるし、ある業界に非常に生産性の高いメーカーが新規参入した場合もそのメーカーが自社製品に低い価格ではなく従来の現行価格を設定することによって従来の価格が維持される場合もある。
- (8) この再販価格の維持は、メーカー間の協調体制が長期的に続行している状態では、メーカー、ディーラー双方の共存共栄のために、つまりメーカーにとっては小売価格競争を避け、適正利潤を得、ブランドの威信を傷つけないために必要であるとともに、ディーラーにとっても、小売価格競争の封じ込めやマージンの確保のために必要である（中野安〔33〕P. 34 参照）。
- (9) 製品修正を含む新製品導入を媒介とした価格改訂は、消費者に抵抗感を余り与えずに済むし、メーカー間価格競争を激化させない。
- (10) 市場志向的なプライシングであり、市場ターゲットの設定からブランド・イメージの選択、マーケティング・ミックスの中での方針決定を経、最後に価格政策、戦略上に具体的な価格を特定する、という風が大ワクから核心の具体的なプライシングに順序、段階を経て継続的に迫り、焦点を合わせてゆく価格決定方式である（Oxenfeldt, A. R. (64), P. 48～52, (65) P. 291～292参照）。
- (11) このワーク・システムについてはRodger, L. E. (66) 第Ⅱ章第4節の図12「製品計画作業分析図」を参照せよ。
- (12) この典型的な両政策についての対比的分析についてはDean, J. (54) および橋本勲〔36〕第10-1表, P. 247 参照。
- (13) この承認しない場合について「とくに、新製品の導入が……市場力を強める可能性のあるときはそう」なのである（石原武政〔10〕P. 119）。
- (14) 流通合理化については、斎藤實男〔24〕参照。

- (15) パワー資源とは、Etgar, M.〔5〕を参考にした石井淳蔵〔8〕のまとめによれば、①報酬（reward）つまり、チャンネル・メンバーAによるメンバーBへの報酬についてのBの信念、②制裁（penalty）つまり、BがAの影響力に従わない場合に受けるAからBへの制裁、③情報と専門性（information and expertness）BがAの特殊の知識を知覚すること、④正統性（legitimacy）BへのAからの影響力行使をBが正統と思うこと、⑤一体化（identification）BのAに対する一体化欲求——という5点にわたるBに対してAが所有している資源を指し、Aのこの資源はAがBより優位に立っているあるいは相互に利益がある、という関係に対するBの理解に基づいている。チャンネル構築においては③、④、⑤の「非経済的パワー資源」よりも①、②の「経済的パワー資源」が重要である（石井淳蔵〔8〕P. 40～45参照）。
- (16) メーカーは流通の完全系列化をめざすわけであり、その究極がメーカー資本による小売りの直営であるが、この直営にまではなかなか至らない。独立した資本経営のディーラーを活用する方がメリットが大きいためである。そのメリットは、1. 流通経路をメーカー独自で作るのは資金負担が大変であること、2. 独立したディーラーがチャンネルを構成していれば、景気変動やその他の環境変化の際のリスクを分担し合えること、3. 独立したディーラーがチャンネルの卸し、小売り等の機能を果たし、個々の役割を果たし自らを管理、統制してくれれば、チャンネル・システム総体にとっても効率性が向上するなどの効果があること、etc.にある。もっとも、この第3点については、ディーラーが有能な役割分担を果たせば果たすほど、3の効果は高くなるが、メーカーのディーラーへの依存度は高くなり、ディーラー側が注②でも触れたようなbuying powerを持ってくる、というメーカー側のジレンマがある（石井淳蔵〔8〕P. 29参照）。
- ちなみに、マーケティング・チャンネルの構成におけるディーラー側のメリットは、既に本文でも触れた1. リベートや各種割引を獲得できることにあり、2. マーケティングをシステムの遂行するメーカーが情報源となり、環境不確実性に対処すべきリーダーとなってくれることにある。この第2点については、チャンネルの主体をメーカーにおき、メーカー主導型を前提にしているわけだが、最近特に上のbuying powerとも関わって、ディーラー主導型、とりわけ小売業者主導型のチャンネルが抬頭してきた。
- (17) 石原武政〔10〕P. 216参照。

参考文献

- 〔1〕安部一成『日本経済のインフレーション機構』日本評論社、1976年。
 〔2〕安部一成、小林好宏『現代寡占経済論』東洋経済新報社、1967年。
 〔3〕安部一成、山本英太郎「寡占的価格設定行動の理論と現実」『山口経済学雑誌』第26巻第1・2号、1976年7月。
 〔4〕安部一成、山本英太郎「寡占的価格設定行動の論理——「構造——成果」分析と「行動——成果」分析——」『山口経済学雑誌』第26巻第3・4号、1976年11月。
 〔5〕阿部周造「マーケティング研究と連立方程式接近方法」マーケティング理論研

- 研究会『マーケティング研究の新展開』千倉書房，1978年。
- [6] 阿部真也『流通構造と物価騰貴』ミネルヴァ書房，1974年。
- [7] 荒川祐吉『商業構造と流通合理化』千倉書房，1969年。
- [8] 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房，1983年。
- [9] 石坂昭雄他『商業史』有斐閣，1980年。
- [10] 石原武政『マーケティング競争の構造』千倉書房，1982年。
- [11] 伊藤光晴『近代価格理論の構造』新評論，1965年。
- [12] 上野光平『現代流通論入門』日本経済新聞社，1980年。
- [13] 宇野政雄，市川繁，片山又一郎『流通業界』教育社，1979年。
- [14] 宇野政雄監修，市川繁著『ダイナミック・マーケティング——環境適応のための新しいコンセプトと技法』早稲田大学出版部，1979年。
- [15] 江尻弘『流通系列化』中央経済社，1983年。
- [16] 越後和典『産業組織論』有斐閣，1973年。
- [17] 大橋周治「日本鉄鋼業における価格形成——日本経済の転換との関連で——」『新潟大学商学論集』第10号，1977年3月。
- [18] 梶原禎夫『消費者行動と企業適応——全国調査データによる実証研究』新評論，1984年。
- [19] 久保村隆祐「製造業者による流通支配」土屋好重，大橋周次編『現代流通論』中央経済社，1971年。
- [20] 久保村隆祐『新訂 マーケティング管理』千倉書房，1980年。
- [21] 小林好宏『企業集団の分析』北海道大学図書刊行会，1980年。
- [22] 米谷雅之「アメリカにおけるチャネル論の発展過程とその検討」『山口経済学雑誌』第22巻第3・4号，1974年。
- [23] 近藤文男，中野安他『流通構造とマーケティング・チャネル——橋本勲先生還暦記念論文集』ミネルヴァ書房，1985年。
- [24] 斎藤實男「マーケティングにおける流通合理性」『一橋研究』第10巻第1号，1985年4月。
- [25] 佐藤肇『流通革命——近代商業百年に学ぶ』有斐閣，1971年。
- [26] 時事通信社経済部編『寡占支配——独禁法改正を考える』時事通信社，1975年。
- [27] 谷口吉彦『配給通論』千倉書房，1953年。
- [28] 田内幸一「アメリカにおける独占と競争の考察——消費者の視点より——」一橋大学研究年報『商学研究』第8巻，1964年3月。
- [29] 田内幸一『市場創造のマーケティング』三嶺書房，1983年。
- [30] 田内幸一『マーケティング』日本経済新聞社，1985年。
- [31] 田村正紀『マーケティング行動体系論』千倉書房，1971年。
- [32] 土屋好重，大橋周次編『現代商学総論』白桃書房，1972年。
- [33] 中野安『価格政策と小売商業』ミネルヴァ書房，1975年。
- [34] 新野幸次郎『現代市場構造の理論』新評論，1968年。
- [35] 野中郁次郎『組織と市場』千倉書房，1974年。
- [36] 橋本勲『現代マーケティング論』新評論，1973年。
- [37] 橋本勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房，1975年。

- [38] 原田俊夫『マーケティング——取引の理論と実際』前野書店、1975年。
- [39] 林周二『流通研究入門——その概念と統計』日本経済新聞社、1975年。
- [40] 林周二『続 流通研究入門——その概念と統計』日本経済新聞社、1977年。
- [41] 深見義一、佐藤肇、田島義博編『流通問題入門』有斐閣、1969年。
- [42] 藤田貞一郎、宮本又郎、長谷川彰『日本商業史』有斐閣、1978年。
- [43] 風呂勉『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房、1968年。
- [44] 堀江英一編、著『イギリス工場制度の成立』ミネルヴァ書房、1971年。
- [45] 三上富三郎他『流通戦略の新展開』ダイヤモンド社、1979年。
- [46] 宮崎義一『寡占』岩波書店、1972年。
- [47] 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年。
- [48] 森下二次也、荒川祐吉編、著『体系 マーケティング・マネジメント』千倉書房、1966年。
- [49] 流通問題研究協会編『流通問題フォーラム'85』流通問題研究協会、1985年3月。
- [50] Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, Richard D. Irwin, 1957.
- [51] Bain, J. S., Industrial Organization, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1968. (宮沢健一監訳『産業組織論』上, 下, 丸善, 1970年。)
- [52] Bain, J. S., Price Theory, Holt Rinehart and Winston, 1952.
- [53] Caves, R., American Industry: Structure, Conduct, Performance, Prentice-Hall, 1964. (小西唯雄訳『産業組織論』東洋経済新報社, 1968年。)
- [54] Dean, J., "Pricing Policy for New Products", Harvard Business Review, vol. 28, No. 6, 1950.
- [55] Etgar, M. "Selection of an Effective Channel Control Mix", Journal of Marketing, vol. 54 (July), 1978. (嶋口充輝訳「効果的チャネル・コントロール・ミクスの選定」『消費と流通』第3巻第3号, 日本経済新聞社, 1979年。)
- [56] Faulkner, H. U., American Economic History, 8th ed., Harper & Row, 1960. (小原敬士訳『アメリカ経済史』上, 下, 至誠堂, 1968年。)
- [57] Galbraith, J. K., The affluent Society, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., 1976. (都留重人監修『ガルブレイス著作集2 ゆたかな社会』TBSブリタニカ, 1980年。)
- [58] Grether, E. T., Marketing and Public Policy, Prentice-Hall, 1966. (片岡一郎他訳『マーケティング行動と政府規制』ダイヤモンド社, 1979年。)
- [59] Jolson, M. A. and Zabriskie, N. B., "Nonprice Parallelism in Oligopolistic Industries", MSU Business Topics, Vol. 19, No. 4, 1971.
- [60] Kotler, P., Principles of Marketing, Prentice-Hall, 1980. (村田昭治監修, 和田充夫, 上原征彦訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1983年。)
- [61] March, J. G. and Simon, H. A., Organizations, John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
- [62] Mellott, D. W., Marketing: Principles and Practices, Prentice-

Hall, 1978.

- (63) Oxenfeldt, A. R., *Industrial Pricing and Market Practices*, Prentice-Hall, 1951.
- (64) Oxenfeldt, A. R., "Multi-Stage Approach to Pricing", *Harvard Business Review*, July-August, 1960.
- (65) Oxenfeldt, A. R., *Executive Action in Marketing*, Wadsworth, 1966.
- (66) Rodger, L. E., *Marketing in a Competitive Economy*, Hutchinson, 1965. (田内幸一, 堀出一郎訳『競争経済下のマーケティング』丸善, 1973年。)
- (67) Sylos-Labini, P., *Oligopoly and Technical Progress*, revised edition, Harvard University Press, 1969. (安部一成, 山本英太郎, 小林好宏訳『寡占と技術進歩<増訂版>』東洋経済新報社, 1971年。)

(筆者の住所：〒240 横浜市保土ヶ谷区桜ヶ丘236)