

氏 名 お 尾 崎 久 仁 博
 学位(専攻分野) 博 士 (経済学)
 学位記番号 論 経 博 第 231 号
 学位授与の日付 平 成 11 年 1 月 25 日
 学位授与の要件 学 位 規 則 第 4 条 第 2 項 該 当
 学位論文題目 流 通 パ ー ト ナ ー シ ッ プ 論

(主査)

論文調査委員 教授 赤岡 功 教授 近藤文男 助教授 若林靖永

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、第Ⅰ部、第Ⅱ部という2部構成から成っている。第Ⅰ部では、パートナーシップが確立する以前の製造業者によるチャンネル戦略について、パートナーシップへの移行という観点からチャンネル戦略の転換問題を考察している。

「第1章 チャンネル戦略とその転換の分析枠組み」では、従来のチャンネル論の有力なパラダイムであった「パワー・コンフリクト論」「チャンネル交渉論」「取引コストアプローチ」のレビューを行っている。ここでの共通した特徴は、「パワー格差による統制の重視、大手対中小の関係への焦点、管理主体の製造業者への限定」というものであり、これらの理論は製造業者から小売業者へパワーのシフトがみられるなかで従来の理論と現実の乖離が生じてきたため、今日の状態を説明可能な理論が必要になってきたことを主張している。

「第2章 系列政策の見直しとマルチ・チャンネル戦略」では、1980年代における松下電器のチャンネル戦略の展開として、販社の統合による大型化と販社営業部門の強化、系列小売店の活性化対策の展開と専門量販店・ディスカウントストアへの対応、新しい顧客政策、インフラストラクチャとしての情報ネットワークの構築について述べ、高度経済成長期の流通系列化政策の修正が開始されていることを明らかにしている。

「第3章 戦略転換のメーカー間比較」では、家電メーカー各社が取り組んできたチャンネル戦略の転換についての比較研究を試み、各社共通して系列化の強化とパートナーシップへの模索に向かっているなかで、ソニーが先進的に量販店とのパートナーシップを構築しようとしているのに対し、流通系列化のリーダーであった松下電器においてはそれへの移行が困難であることを明らかにしている。

「第4章 家電メーカーの量販店戦略」では、家電メーカーがこれまで量販店と取引条件による衝突を繰り返してきたことから、次第にパートナーシップを模索しつつあるとして、取引条件以外の支援としてリテールサポートが量販店戦略の中心になっていることを明示している。

以上3つの章においては、流通系列化の代表的業界である家電産業を対象としてその実態を詳細に分析している。1980年代に入り系列政策が行き詰まりをみせるなかで、家電メーカー各社は、従来の系列店に対して選別とグループ化を進め、経営の中身にまで立ち入って管理する一方、量販店との関係を敵対的なものから協調的なものへと変化させるという、それまでのチャンネル戦略を修正、転換していった。しかし、家電産業においては、依然、量販店とのパートナーシップは確立しえていないとはいえない。このことは、流通系列化、すなわち、パワー原理によるチャンネル戦略の前提条件が徐々に崩れつつあるとしても、パートナーシップの前提条件がまだ未成熟であって、製造業者の巨大なパワーによる流通系列化の強烈的な成功体験が払拭されていないと総括している。

第Ⅱ部では、販売業者が主導するチャンネル・パートナーシップとはどういうものであるのか、それが成功する条件はなにかを解明している。販売業者主導のパートナーシップは安定的であるとともに不安定であり、その不安定さをもたらすものはなにかその根拠について具体的に言及している。

とりわけ、「第5章パートナーシップの分析枠組み」は、第Ⅱ部の最も重要な核心部分である。チャンネル・パートナーシップはここで「一定の目標を共有し、その実現のためにロジスティクスや商品開発等の領域で協働する独立企業間の双務的かつ対等な協調関係」とであると定義された。その上で、流通パートナーシップに関する最近の議論として、取引コストアプローチ、学習としてのパートナーシップ、実態研究、対話型マーケティング、知識創造・組織学習・技能蓄積としてのパートナーシップ等を取りあげて、考察を加え、それをふまえて、3つの分析視角を設定している。すなわち、(1)パートナーシップへの移行の困難性、(2)パートナーシップの意義・成功要因 a) イノベーションの促進・管理システムの形成、b) パワーゲームの抑制メカニズムの構築、(3)パートナーシップの不安定性、の3点である。これらの理論的検討によって、パートナーシップと流通系列化はともに製販の信頼にもとづいた長期継続的關係であるが、対等性、双務性、意思決定の自律性、イノベーション志向の4点において異なるものであることを示している。

「第6章 セブン-イレブン主導のパートナーシップ」では、近年めざましい成功をおさめているコンビニエンスストアとメーカーやベンダー間でのパートナーシップの代表として、セブン-イレブンをとりあげ、日本デリカフーズ協同組合、「焼きたて直送便」、アイスクリームや加工食品でのNBメーカーとのパートナーシップについて具体的に比較検討している。続いて「第7章パートナーシップの比較」では、前章で考察したセブン-イレブンのケースに加え、ファミリーマートによる日本フレッシュフーズ協同組合、サンクスによるフード流通システム協同組合、ローソンのチームプロジェクト方式、さらにローソンの「フレッシュベーカーリー」、ファミリーマートの「ふっくらパン」、サークルケイの「フレッシュブレッド」、サンクスの「味と香りのこだわりベーカーリー」、ミニストップの「HOT EXPRESS」を取り上げ、比較による類型化を行い、参加メーカーの数、密接度の程度、競争関係の強さ、協力関係の強さによって分析している。

「第8章 パートナーシップの不安定性」では、パートナーシップで先行するアメリカの事例を通じて、パートナーシップが一定の成果を収めているにもかかわらず、停滞・逆流現象を起こしている点を考察している。まず、アメリカにおけるECR（効率的消費者対応）が食品スーパーマーケット業界をあげてとりくまれたが、急速に消極的になってきたことを論じている。つぎに、アメリカ最大の小売業者であるウォルマートがアパレルメーカーとQR（クイック・レスポンス）を実現するパートナーシップを構築してきたが、パートナーシップの進展とともに、ウォルマートが厳しい要求をメーカーに示してパワーゲームが顕在化しつつあることを明らかにしている。これらのケースをふまえ、なぜパートナーシップの停滞・逆流現象が起こるのか、その論理の中心が、さらなる差別的優位性を追求していくと、パートナーシップは排他性を強めていく点にあることを明らかにしている。

論文審査の結果の要旨

本論文は、近年の製造業者と販売業者との新しいチャンネル関係にあるチャンネル・パートナーシップをチャンネル論研究として正面から取り上げた労作である。

従来のマーケティング・チャンネル研究は、製造業者主導で販売部門においてブランド構築、価格維持、攻勢的営業などを実現するために行われた流通系列化現象の理論化を中心としたもので、この流通系列化を大手製造業者のパワーによる支配統制とみる理論と、大手製造業者が自らの情報パワーによってリスクを吸収することによって小規模小売店を組織しているとみる2つの理論が主流を形成していた。しかし、大手製造業者による一方的なチャンネルコントロールは、量販店やコンビニエンス・ストアのような大規模小売業者の登場や消費需要の不確実性の高まりの中で有効に機能しなくなってきた。製造業者と流通業者のそれぞれの相互間での競争激化のなかで圧倒的な競争優位を実現をめざして、なんらかの協力や協働の連携がみられるようになり、この現象を捉えてある論者は「製販同盟」、他の論者は「製販統合」といった言葉で表現している。この製造業者と販売業者の新しい関係を「パートナーシップ」という概念で捉えようとしているところに、本論文の最大の特徴と独創性がある。この「パートナーシップ」概念は、つぎの3つの独創的内容を持っている。

(1)「パートナーシップ」は、何らかの競争優位をつくりだすイノベーションの実現を最大の課題としている。製造業者と流通業者の間の関係をイノベーション・チームと見て、いかに両者の対等性を維持しつつイノベーションを生み出していくか、イノベーション促進・管理のメカニズムに着目している。この点は、従来のチャンネル論には全く見られなかった新しい視点である。「パートナーシップ」におけるイノベーションは、新しい商品の供給と新しい供給方法を主要な内容としてい

る。「パートナーシップ」が有効に機能するためには、このような内容を有するイノベーションの促進システムを持つ必要がある。その促進システムの主要なものは、企業理念の一致度が高く、機会主義的行動を抑制することの出来るパートナーの選択、パートナーへの支援体制の確立、パートナー間のコミュニケーション・システムの構築などであるという。

(2)「パートナーシップ」は単純な「共存共栄」論ではない。各パートナーが自らの利益を追求するために結ばれるのが「パートナーシップ」である。流通系列化では、チャンネルキャプテンの利害に反するチャンネル・メンバーの行動は、チャンネルキャプテンによる何らかのパワーで統制される。しかし、「パートナーシップ」では、しばしばお互いのパワー格差が小さい故、流通系列化のとき同様、威嚇的パワーで統制するということができない。たとえパワー格差が大きくて威嚇的パワーが行使できる条件がある場合でも、あえて威嚇的パワーを行使しないところに、その特徴がある。もし威嚇的パワーを行使すれば、相手は一時的には従うとしても、コンフリクトが発生して関係が短期的なものに終わったり、イノベーションの促進にマイナスになる。逆に、あえて威嚇的パワーを行使しなければ、そのことが他者への「信頼」を強め、長期的な関係をつくりだす可能性が大きくなる。このように「パートナーシップ」を効果的に機能させるために、パワーをあえて行使しない、パワーゲームの抑制メカニズムが働いていることを明らかにしている。

(3)「パートナーシップ」は大手企業間の競争戦略として採用されるものである。独立した企業間では相手企業がつねに機会主義的行動をとる危険性が大きく、もし「パートナーシップ」を構築することが競争優位の実現につながる可能性があるとしても、そうでない可能性も小さくない。そのために「パートナーシップ」への移行はきわめて困難なものになる。そのことは、いったん「パートナーシップ」に移行した場合でも何ら変わらない。「パートナーシップ」が当面、所期の目標を実現すれば、その上で利益配分をめぐるパワーゲームが再燃する恐れが強まる。また、さらなる「パートナーシップ」によるイノベーションをめざして、商品開発、物流・情報システム開発などをすすめようとするれば、これは排他的性格を強くもつものであるために、市場機会を制限するものになりかねない。このように、「パートナーシップ」はそれへの移行が困難であるとともに、それ自体きわめて不安定な性格を持っている点を解明している。

以上のように、本論文は豊富な第一次資料を使った分析から、「パートナーシップ」という概念を導くことによって、今日の大手製造業者と大手小売業者の複雑な関係を明快に、かつ豊かに捉えることに成功している。

しかし、本論文にはいくつかの問題点ないし、今後より深められるべき課題が残されている。まず、パートナーシップへの模索として、移行がうまく行っていない家電産業、先駆的な成果をおさめているコンビニエンスストアの2つのケースを主要な分析対象となっている。さらに分析対象を拡大して他産業においても、このような大手製造業者と大手小売業者の「パートナーシップ」成立の可能性と現実性について、実証研究を重ねることが求められる。つぎに、成功要因として指摘されているイノベーションの内容やその創造の管理や、パワーゲーム抑制のメカニズムについては、「パートナーシップ」概念の構成要素として定式化にとどまり、その実態は十分に明らかになっていないと言えない。

とはいえ、このことによって著者のなした学術上の貴重な貢献が、なんら損なわれているわけでは決してない。よって、本論文は博士（経済学）の学位論文としての価値あるものと認める。なお、平成10年11月27日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。