

チャネル・パートナーシップにおける メーカーのジレンマ¹⁾

——負の影響の回避と正の影響の活用：味の素社をケースに——

崔 容 熏

I はじめに

伝統的な系列流通が小売市場でのその存在の現実的妥当性を問われ続けているなかで，一端の巨大小売企業の影響力は次第にその重要性を増している。系列流通の衰退と巨大小売企業の台頭という小売市場での急激な構造変化は，メーカーのチャネル政策に新たな課題を投げかけている。‘パワー’一辺倒で通用したかつての‘管理の対象’が，今や堂々とした‘協力のパートナー’として目の前にいる²⁾。

製造業者と流通業者間の協力関係の具体的な形態としてのいわゆる「チャネル・パートナーシップ」³⁾については，今頃多様な角度か

らの分析が行われている。まだその概念や分析対象の範囲などに関して明確な共通の認識は得られていないといえるものの，その現象が持つ現実的影響の大きさを考えると，チャネル・パートナーシップは今後の流通論及びマーケティング・チャネル論が取り組むべき一つの課題であることには異論がないであろう。

今日の大手メーカーが抱えている流通経路は，競争的な複数のチャネルが錯綜している複雑な形態になっている。さらに，巨大小売企業の多業態化・多業種化という要因がメーカー自身の製品多角化とも相まって，昨今メーカーは，巨大小売企業との多様な局面での取引を強いられているのである。従って，複数の競争的なチャネルの管理を余儀なくされている現代のメーカーにとって，協力関係のチャネル間及びチャネル内調整という問題は避けて通れない状況となっている。

チャネル・パートナーシップを考える際にも，チャネル間の調整及び既存取引との調整の問題に視点を置くことは重要である。それは，基本的にはチャネル・パートナーシップの限定性に由来する。というのは，今日の大手メーカーのチャネルは，一組のパートナーシップの成果だけで収斂できないほど多次元化，多岐化してい

1) この論文のための聞き取りは，1997年3月に行われた。本稿の執筆にあたり，インタビューならびに資料提供の面でご協力をいただいた味の素株式会社の方々に感謝したい。なお，当然のことながら，本稿にありうべき誤りは筆者の責にある。

2) 現実面での変化を反映して，マーケティング・チャネル論でもパワーやコンフリクトという‘対立的’な概念に代わって，信頼やコミットメント，双方向コミュニケーションなどの‘協力的’な概念を議論の中心に据えようとする試みが1980年代後半頃から盛んに行われている。マーケティング・チャネル論で協力関係を論議の中心とした研究としては，Anderson and Narus [1990]，Dwyer et al. [1987]，Morgan and Hunt [1994]，Young and Wilkinson [1995] などが挙げられる。また，マーケティング・チャネルにおける協力関係論についての有益なサーベイとしては渡辺 [1995] がある。

3) 「一定の目標を共有し，その実現のためにロジスティックスや商品開発など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（尾崎 [1996a]，487ページ）」を意味するこの事象の命名について，諸研究者の間では混乱が存在する。例えば，日本だけでも戦略的同盟（佐藤 [1993]，[1994]），戦略提携（矢作 [1994]），製販同盟（高嶋 [1996]），製販統合（石井・石原 [1996]），チャネル・パートナーシップ（尾崎 [1996a]）などノ

ゝ実に様々である。また，それぞれのネーミングの理由や意味合いにも少しずつ相違がある。しかし，現実で見られる動向が，必ず製販に限らない点（例えば，卸と小売），また，‘戦略’の定義にさらなる混乱が起ころうることなども考慮に入れ，本稿では，さしあたり最も抵抗のないように思われるチャネル・パートナーシップ（尾崎 [1996a]）を採用する。体系的な整理は次の機会に譲る。

るからである。よって、一組のパートナーシップからの波長は、パートナーシップそのものの内部ですべて収束されず、特定のパートナー以外の部外者にまでその影響を及ぼすことになる。

現実に行われている大半のパートナーシップが小売主導であることにも関係して、いくつかの先行的なケース分析で共通に見られる特徴は、分析の視点がもっぱら小売業者のマーチャンダイジング革新に置かれている点である。競争的な複数のチャンネルを抱えているメーカーのチャンネル間及びチャンネル内調整という視点が欠けているのは、そのことと無関係ではない。

チャンネル・パートナーシップが限定性を持ち、他のチャンネル・メンバーとの間にコンフリクトを起こす蓋然性を内包しており、なお、既存の取引との調整の問題をはらんでいるなら、開放的なチャンネル政策を基本とするナショナル・ブランド（以下 NB と略す）メーカーは、パートナーシップが起こす諸問題にいかに対処しているのだろうか。また、メーカーはチャンネル・パートナーシップを通じて既存の取引にどのような順機能的な効果を期待しているのだろうか。それらの問題を検討するのが本稿の課題である。

そのためここでは、特定の一組のパートナーシップの中身を分析するという視点より、メーカーのチャンネル戦略全体の観点からチャンネル・パートナーシップを展望し、パートナーシップが持つメーカーのチャンネル戦略全体との整合性に注目する。その意味で本稿は、パートナーシップ内部でのイノベーションの発生メカニズムの解明を目指している諸研究と補完的である。

本稿の分析対象になったのは味の素株式会社（以下、味の素社と略す）のケースである。味の素社は、一般的にパートナーシップという個別的な取り組みに非常に保守的な会社として知られている。しかし、やや結論の先取りになるが、味の素社はパートナーシップから派生する否定的な影響を柔軟に避け、また、パートナーシップが既存の取引に及ぼす肯定的影響を十分に活用しながら、かなり多様な場面のパートナーシップに参加している。その具体的な対

処のやり方が以下の検討対象となる。

本稿は以下のように構成されている。まず、第Ⅱ節では取引の多岐化に由来するパートナーシップの限定性を述べるとともに、その限定性のためパートナーシップに取り組むメーカーが抱えざるを得ない両極のジレンマを考察する。第Ⅲ節では味の素社が参加しているパートナーシップの動向が概略的に述べられる。味の素社が、いかにパートナーシップから起こりうる両極のジレンマを抑制しながらパートナーシップから既存取引への波及効果を引き出しているかについての具体的な検討は、各々第Ⅳ節と第Ⅴ節の課題である。最後に、味の素社の新たなパートナーシップに向けての動きと今後の課題を確認する。

Ⅱ 取引の多岐化とメーカーのジレンマ

1 パートナーシップの限定性

味の素社のように多様な製品ラインを有している総合食品メーカーにとって、大手小売企業との取引は非常に多様な形態をとっている。それは、基本的には、一つの巨大小売企業が多業態化・多業種化を通じたグループ企業化しているという現実的な動きに起因する。

例えば、ダイエー・グループは1992年現在、小売部門だけで55社の関連会社を持ち、スーパーマーケットチェーン、GMS、コンビニエンス・ストア（以下、CVS と略す）、百貨店など幅広い業態展開をしている。さらに、サービス部門でもレストラン・チェーン、ホテル業、ファーストフーズ・チェーンに至るまで、実に様々な部門に手を伸ばしている⁴⁾。多業態化・多業種化によるグループ展開は何もダイエーに限ることではなく、大手小売企業にとって、程度の差こそあれ見られる一般的な事象である。

そのために、メーカーにとって一つの小売グループとの取引関係は非常に多次元な様相を帯びざるを得なくなる。例えば、味の素社はダイエーのスーパーに自社の NB 製品を納入してい

4) ダイエー社史編纂室 [1992]。

るし、ダイエー系のレストランチェーンに食材をも納入している。さらにこのような多次元な取引は一つの小売企業だけではなく、複数の小売企業との間で行われている。これらの事象をここでは‘取引の多岐化’と呼ぶことにしよう⁵⁾。

企業間の取引が多次元に渡り、さらにそれが多岐化すると、ある一組の取引が他の諸取引から影響を受け、かつ、当該取引に影響を与えるという外部効果が、メーカーの意図とは関係なく、発生することになる。その諸影響は当然ながら好影響でも、悪影響でもありうる。

チャネル・パートナーシップは、メーカーにとって、ある特定の小売業者との間での、ある特定製品カテゴリーに限られている特別な関係、という意味での限定性を持つ。つまりパートナーシップとは、メーカーが結んでいる多岐的な諸取引の中の一つの取引形態にすぎないということの意味するのである。従って、メーカーは特定の小売業者とのパートナーシップから派生しうる諸影響を考慮に入れずに、パートナーシップに取り組むわけにはいかない。多岐的な取引先を持つメーカーが特定の小売業者とのパートナーシップに慎重にならざるを得ない根本的な理由はここにある。

2 メーカーのジレンマ

取引の多岐化から由来するパートナーシップの限定性のため、ある特定の小売業者と特別な関係を結ぼうとする NB メーカーは次のようないくつかの問題に直面する。

まず、ある特定の小売業者と特別な関係を結ぶことによって最初に予想されるのは、その小売業者と水平的な競争関係にある他の小売業者からの反発である。特定小売業者と特別な関係を結ぶということは、それがその小売業者の競

争的差別化の資源として使われるため、その小売業者と水平的競争関係にある他の小売業者から反発が出るのは当然のことである⁶⁾。特に開放的チャネル政策を基本とするメーカーは、基本的にどの小売業者とも同じ条件、同じ距離での取引が求められているために、相手と課業を限定したパートナーシップを締結するということは必然的に排他的な性格を帯びる⁷⁾。従ってメーカーは、他の小売業者から出てくる不満の声を意識せざるを得ない。これがチャネル・パートナーシップの排他性の問題である⁸⁾。

従って、メーカーはパートナーシップを結ぶ際、特定のパートナー以外の小売業者との間のコンフリクト発生の可能性という潜在的リスクを常に念頭に置かなければならない。

とはいえ、もし予定しているパートナーシップからの期待利益やメリットが、他の取引先との関係悪化から発生する不利益を相殺できる程の大きさであると判断するなら、メーカーはそのパートナーシップに取り組むことになる。

しかし、十分な期待利益を見込んでパートナーシップを結び、その関係に特定の投資を行い、特定の小売業者との取引を拡大していくと、

6) さらに聞き取りでは、次のようなコメントがあった。
「流通業の人、つまり商人の人は非常にバイタリティーがあって、そこいつも取引をしていると、好き嫌いという感情論もよく出てくる。それは非常に人間を出しやすい仕事だから、そこには公平性が求められる」。

7) この問題は小売業者が置かれている条件にもよる。というのは、もし、特定メーカーに対する小売業者の取引依存度が非対称的に劣位で、他の代替取引相手に変更しがたい場合には、メーカーにとってこの問題はあまり意味を持たなくなる。しかし、本稿で主に指定しているのはメーカーと対等（その意味が問われるかも知れないが）な立場にある大手小売業者である。

8) パートナーシップの排他性の問題は、いく人の論者によってすでに指摘されている。例えば、佐藤 [1994] は、戦略的同盟が効率的なロジスティックス・システムの構築と取引慣行の見直しを中心とする第1局面から、商品の共同開発レベルまで踏み込んだ第2局面に移行することにつれ顕在化する、共同マーケティング・プログラムの排他性をめぐる利害調整の問題を指摘している。

また、渡辺 [1994] は、商品開発を含む包括的同盟が、メーカーにとって有力小売企業とのチャネル関係の強化に有効であるとともに、その排他的性格のゆえに既存のチャネル関係そのものの枠組みを揺るがす可能性のある‘両刃の剣’である、と警告している。

5) 矢作 [1994, 282-284 ページ] では、加工食品メーカーとイトーヨーカ堂グループとの取引関係をケースとして取り上げ、‘取引の多次元化’を概念化している。本稿はメーカーの視点に立ち、味の素社がそういう多次元な取引関係を複数の小売グループとの間で重層的に行っていることを念頭に置いているために、敢えて‘取引の多岐化’という言葉を使うことにする。

その特定小売業者への取引依存度を次第に拡大させ、その関係に閉じ込められた (locked-in) 状態になりがちである、という別のジレンマに直面する。それはややもすると、取引依存度の拡大が、小売業者の機会主義的な行動の可能性を増幅させ、その結果、その小売業者との交渉の際に交渉力の弱化を導き、結局はその小売企業との取引で非常に不利な立場に立たざるを得なくなるということを意味する。また、最終的には自社が持つ NB ブランドの存立根拠まで危うくしてしまうかも知れない⁹⁾。

しかし、チャネル・パートナーシップは、メーカーにそういう逆機能的な面ばかりをもたらすのではない。メーカーにとっては、小売業者が要求する‘特別な付き合い’に柔軟に対応することを契機として、当該小売業者との取引関係を好転させうる一つの機会にもなりうるのである。従って、パートナーシップを結ぼうとするメーカーとしては、①他の小売業からの反発を避けながら、②パートナーシップ関係内での取引依存度のバランスを維持し、さらに、③そのパートナーシップから一定の成果を達成しうる、関係を維持することが最も望ましいことになる。以上のことを念頭に置きつつ、味の素社のパートナーシップを具体的に検討することにしてしよう。

III 味の素社のパートナーシップの動向

味の素社は1980年代後半頃から積極的に大手小売業とのパートナーシップに取り組んでいる。それぞれのパートナーシップの概要を概ねパートナーシップの内容、参加形態、対象とする製品、投資内容などを中心にまず簡単にまとめて見よう。

最も多様な関係を結んでいるのはセブン-イレブン・ジャパン (以下セブン-イレブンと略す) とである¹⁰⁾。セブン-イレブンとの最初のパートナーシップは、88年4月、資本金2億円の全額出資の子会社“デリカエース (本社埼玉県川口市)”の設立であった。すでにキューピー、プリマハムなどがセブン-イレブン向けの専用工場の建設に取り組んでいる中、味の素社はセブン-イレブンと接続し、年内に専用工場を建設することと、埼玉県東南部の約300店の店舗を対象に弁当、おにぎり、調理パン、惣菜類などの商品を同年12月から供給することに合意した。

1989年6月1日には食品卸の中部食品と共同出資で、セブン-イレブン向けの惣菜を製造する新会社「中部デリカエース」(資本金600万円、味の素社40%)を設立した。同年8月に甲府市内で専用の工場建設に着手し、1990年5月から山梨県内のセブン-イレブンの68店にサラダ、揚げ物など約130品目の惣菜の生産、供給を開始した。

その他にも1990年6月には、森永乳業との折半出資で熊本デリカエースを、地元の独立系供給業者である弁釜との共同出資(味の素社40%)で弁釜デリカエースを設立し、米飯、調理パンなどのファーストフーズと惣菜類を各々生産・供給している。

さらに味の素社は、セブン-イレブンが94年10月から本格的に乗り出している「焼きたて直送便」事業にも参加している。セブン-イレブンの「焼きたて直送便」事業は、冷凍生地を店舗近くの焼成工場で焼き上げ、一日三回弁当用トラックで各店に配送する仕組みとなっている¹¹⁾。味の素社は静岡県島田市に冷凍生地工場

9) しかし、本稿で述べる両極のジレンマ以外にも、チャネル・パートナーシップを揺るがしうる不安定性要因はパートナーシップの内部でも、また、外部でも存在する。例えば、尾崎 [1997] は、アメリカでのパートナーシップが一時期のブーム状態を経て、停滞現状が顕在化していることに注目し、パートナーシップの不安定性要因を識別している。また、渡辺 [1997, 16-20ページ] で両者の競争優位の構築を目的とする製販提携が新たな次元の対立を内包する可能性を示唆している。

10) セブン-イレブンとのパートナーシップについては聞き取り以外に、矢作 [1994]、若林 [1997]、尾崎 [1996b] [1997]、『日経流通新聞』1988年7月23日、1989年5月30日、1994年4月26日、1994年10月20日、『日本経済新聞』1994年4月5日、『日本食糧新聞』1994年7月29日などを参考にしている。

11) 「焼きたて直送便」事業の詳細については、若林 [1997]、尾崎 [1996b] などを参考されたい。

表1 味の素社のパートナーシップ

相 手	提 携 内 容	提 携 形 態	商 品 種 類	商品性格	
①セブン-イレブン	専用の惣菜・調理済み食品製造	子会社設立(デリカエース)	お弁当, おにぎり, 調理パン, 惣菜類	中食用	専用工場設立 地域限定 88年4月
②セブン-イレブン	専用の FF, 日配食品製造	森永乳業との共同出資(熊本デリカエース)	米飯, 調理パン, 惣菜, サラダなど	中食用	専用工場設立 地域限定 90年6月
③セブン-イレブン	専用の FF 製造	共同出資(弁釜デリカエース)	米飯, 調理パンなど	中食用	専用工場設立 地域限定 90年6月
④セブン-イレブン	専用の惣菜製造	共同出資(中部デリカエース)	惣菜	中食用	専用工場設立 地域限定 89年6月
⑤セブン-イレブン	焼きたて直送便	子会社設立(エースペーカリー)	焼きたてのパンの冷凍生地焼成	業務用	焼成工場
⑥セブン-イレブン	焼きたて直送便	子会社設立(味の素フローズンペーカリー)	焼きたてパンの冷凍生地	業務用	静岡に冷凍生地工場 94年10月
⑦ダイエー	冷凍食品の独占供給	1対1	冷凍食品	業務用	海外にある既存の冷凍食品工場利用
⑧ニチイ (系の外食産業 モタジャパン)	商品開発	国内大手食品メーカー7社共同	ピザ, パスタ	業務用	89年3月
⑨ニチイ	惣菜独占供給	共同出資(グルメロード)	惣菜	中食用 業務用	資本参加
⑩ CGC グループ	専用の商品供給	「全国 NB 協力会」(食品9社, 菓子3社)	調味料, 食用油	家庭用	NB の仕様変更
⑪ CGC グループ	専用の商品開発	「メニュー開発研究会」(CGC メンバーと食品7社) 共同参加	惣菜類(推定)	中食用	
⑫いなげや	専用商品供給	1対1	マヨネーズ	家庭用	NB の仕様変更
⑬西武百貨店	専用商品供給	キッコーマンなど7社共同	調味料(ほんだし)	家庭用	NB の仕様変更 (パッケージ変更)
⑭ダスキン	専用商品開発	3社共同 project team	クッキー	業務用	

注) FF はファーストフーズの略である。

を設置、同年10月25日から稼働した後、1ヶ月間のテスト期間を置いて同年11月から冷凍生地の供給を始めている。併せて、神奈川県では子会社の「エースペカリー」を設立し、セブン-イレブン専用の焼成工場を建設し、焼成機能の一翼を担当している。

味の素社¹²⁾は1994年1月には、食品分野で日本最大の小売企業であるダイエーグループとの包括的戦略提携を発表した。提携の主な内容は、味の素社の海外生産拠点を使得加工食品などを共同開発し、ダイエーグループの小売店舗や外食チェーンに独占供給する、ということである。共同企画商品の生産は13カ国、29カ所の味の素社の海外工場で行う。その始発点として味の素社のタイ工場を拠点に冷凍もののフライドチキンや焼き鳥を共同開発し、供給している。

類似のパートナーシップは他の大手小売業者との間でも見られる。まず、日本製粉、ソントン食品工業と3社でプロジェクトチームを組み、ミスタードーナツで有名なダスキン独自のクッキー開発に参加した。ちなみにプロジェクトチームは3社の各分野の専門家とダスキンの商品開発部員、直営店やフランチャイズ店の店員などで構成されている。

1988年には総合スーパーのニチイと合併で「グルメロード」という新会社を設立（資本金2億円、味の素社35%、ニチイ65%）し、米飯、惣菜などのテイクアウト事業に乗り出す一方、ニチイのスーパーの店頭への商品供給をも行っている。取扱品目は味の素社が開発したチルド食品やレトルト食品を主体にした弁当、すし、惣菜などである。

さらにニチイ系の外食産業モタジャパンの「MOTTA」ブランドのピザ、パスタ等の商品開発にも7社が共同（ハウス食品工業、江崎グリコ、キューピー、雪印乳業、森永乳業、上島珈琲）で参画している。ここで開発された商

品は同社の路面店やニチイの店舗内で販売されている。

三徳やマミーマートなどの独立系スーパーで構成されているボランティア・チェーンのCGCグループ（本部(株) CGC ジャパン、加盟社268社、1994年現在）とも協力会や研究会という形で共同商品開発・専用商品供給に取り組んでいる。まず、1994年からはCGCグループが低価格PB商品の開発のため活用している‘全国NB協力会’の一員として調味料、食用油などのPB商品供給に協力してきた。同協力会は食品メーカー9社（キューピー、カゴメ、ハウス食品、エスビー食品、日清製油、中惣酢店、味の素社、ロッテ商事、雪印乳業）、菓子メーカー3社（明治製菓、江崎グリコ、亀田製菓）の計12社で構成されている。

また、メーカー7社（味の素社、伊藤ハム、キューピー、東洋水産、ニチレイ、日本水産、日本ハム）と関東地域のCGC加盟スーパーが参加する「惣菜メニュー研究会」を発足させ、定例会を通じて情報交換を続けながら、惣菜メニュー、提供方法の共同開発に取り組んでいる。

その他にも1987年にはキッコーマンなどの7社と共同で西武百貨店のギフト用のオリジナル商品考案を行っている。オリジナル商品は、従来のNBと同じながら、価格、パッケージの規格、ラベルのデザインやイメージに統一性を持たせ、有力ブランド同士を組み合わせた贈答用セットとして発売された。味の素社は調味料（ほんだし）を担当し、これらの製品は西武系の西友でも販売された。

中堅スーパーチェーンのいなげやにも、93年10月から味の素ブランドとはパッケージを少し変えた家庭用マヨネーズの専用供給を行っている。

以上述べたように、現時点で確認される味の素社のパートナーシップの事例を表にまとめると表1のようになる。

12) 以下の事例については、聞き取り以外に『日経流通新聞』、『日本食糧新聞』、『日経ビジネス』、『週刊東洋経済』、『販売革新』などを参考にした。

IV 味の素社のジレンマ回避戦略 (負の影響の回避)

味の素社が取り組んでいる一連のパートナーシップから見られる最大の特徴の一つは、すべてのパートナーシップが商品共同開発・専用供給型であるということである。現時点で味の素社は物流面での特別な取り組みは行っていないという¹³⁾。

商品共同開発・専用商品供給型のパートナーシップは味の素社にとって次のような2つの問題を与える。

その一つは、特定の小売業との共同商品開発・専用供給という形のパートナーシップが本質的に持っている排他性の問題である。一般的に、チャネル・パートナーシップの局面は物流面での業務革新に焦点を当てた機能的パートナーシップと、商品の共同開発のレベルまで踏み込んだ包括的パートナーシップとに分けられる¹⁴⁾。そのうち、機能的パートナーシップの場合、その関係が企業戦略レベル上の業務遂行のレベルに限定されるがゆえに、他の小売業者からの反発の可能性は大きくない。むしろそのパートナーシップ関係を他社に対しても拡大していくことが可能になる。

それに対して商品開発を含む包括的パートナーシップの場合、それが持つ差別的性格のために既存チャネルとの摩擦の調整を含む複雑な様相を帯びるようになる¹⁵⁾。

共同商品開発・専用供給型のパートナーシップが抱えているもう一つの問題は、専用の商品開発と生産にかかる特定の投資の存在である。特定の小売企業向けに行われた過度な特定の投資の存在は、その投資がサンク (sunk) する性質を持つため、その小売企業への依存を深化させ、交渉力の弱化を導く可能性を常に持っているのである。

この二つの問題はまさに、第Ⅱ節で述べたような、パートナーシップから派生するメーカーのジレンマに該当する。味の素社としては共同商品開発・専用供給型のパートナーシップから発生するこの二つの問題を、何らかの形で克服しなければならなかった。これらの問題を克服できない限りパートナーシップからの成果が相殺されてしまうか、あるいは成果以上の潜在的不利益が存在することは明らかである。

1 パートナーシップの排他性回避戦略

「日本型戦略提携が各社に対して可能ではないかとし、小売業界に対して基本的な等距離で、各社といろいろな取組みを行っていく方針 (鳥羽 薫社長、『日本食糧新聞』1994年2月2日)」

取引の多岐化から発生するパートナーシップの排他性の問題は、パートナーシップを結んでいない不特定多数の小売業者との間のコンフリクトに関わる問題である¹⁶⁾。パートナーシップの性格が排他的であればあるほど他の小売業者との間のコンフリクト発生の可能性は高くなる。

ではパートナーシップ関係の排他性を規定する要因とは何であろうか。これはパートナーシップの対象となる製品に関連づけて考えるこ

13) 聞き取りによる。しかし、少なからぬ小売業者から共同物流合理化の実験をやりたいという表明はある、という。

14) 矢作 [1994] は、戦略を企業、事業部門、業務遂行の3つのレベルに分け、提携課業がいずれのレベルかによって、戦略提携の性格が決定されるとし、商品開発を含む提携は企業ないし事業部門レベルの戦略に関わる包括的な提携であり、それを含まぬ業務遂行レベルの提携は機能的な提携となる、と述べている。また、佐藤 [1994] でも、ロジスティックスの効率化や取引慣行の見直しに留まる関係と商品開発を含む共同マーケティング・プログラムにまで踏み込んだ関係とをそれぞれ戦略的同盟の第1局面と第3局面に分けている。

15) メーカーの立場に比べて小売業者のスタンスはより軽い。メーカーと小売業者とのスタンスの違いについては、佐藤 [1996, 32-34ページ] を参考のこと。

16) 矢作 [1994] [1996] は、味の素社が小売業態と商品という5つのセグメンテーションを行い、戦略提携から起こりうる衝突の蓋然性 (排他性の問題) を回避しているという。つまり、同じ業態で競争している複数の小売業者と、同じ商品分野でのパートナーシップは組まないということである。しかし、それは、パートナーシップ間の排他性の問題、言い換えればパートナーシップを結んでいるインナー・サークルから起こりうる衝突のことで、味の素社とパートナーシップを結んでいない不特定の小売業者からの反発の可能性は考慮されていない。

とができる。ここでは、パートナーシップの排他性を規定する製品の側面として、製品の汎用性と製品の性格という二つの軸を考えることができる。

製品の汎用性とは、その製品がプライベート・ブランド（以下 PB と略す）製品であるか、それとも NB（の仕様変更）製品であるかを意味する。最初の段階から完全に特定小売業者向けに企画・設計され、生産され、その小売業者の差別化の一つの源泉になるような PB 商品を製造・供給するよりは、NB 製品のパッケージあるいは容器の色やデザイン、製品の容量などの仕様だけを少し変更¹⁷⁾して提供したほうが、他の小売業者からの反発の可能性は低くなるはずであり、また、他の小売業者からの要求に対応することも容易であろう。

一方、製品の性格というのは、その製品が家庭用、中食用、業務用のうちどこに分類されるかの区分による。家庭用とは一般的に小売店頭と並んでいる商品のことで、製品そのものが販売の対象になる最も普遍的な商品のことである。

業務用は製品そのものが販売の対象になるのではなく、他の商品の材料になるような商品で、食品産業のタームで言えば食材として供給される製品のことを指す。

中食用はこの両者の境に位置する。ここでは惣菜類（揚げ物、サラダ、煮物）などの日配食品と米飯商品（弁当、おにぎり）や調理パンなどを含むファーストフードを総称するものとする。これらの商品群は店頭で最終消費者向けに販売されているとはいうものの、味の素社が通常的に発売している加工食品とは違ってブランドの役割がそれほど問われない商品群である。

従って、家庭用の製品カテゴリーで特定小売業者向けに専用の商品（PB）を供給することは、他の小売業者との間にコンフリクトを増幅させる可能性が最も大きいことを示唆する。それは家庭用 PB が小売業者間の水平的競争関

係において、顧客吸引力の戦略的道具として使われるためである。しかし、そのコンフリクトの強度は中食用、業務用の順に、また、PB 製品から NB 製品に行くにつれ弱まることが予想される。

以上のことを踏まえて製品の性格と製品の用途を両軸にし、そこに味の素社の諸パートナーシップを分類してマトリックスにしたのが次の図 1 である¹⁸⁾。

図から見る限り、味の素社のパートナーシップの類型は大きく 3 つのグループに分類される。中食用の専用商品（PB）を供給しているケース、業務用の PB を供給しているケース、家庭用の NB（の仕様変更）を供給するケースがそれらである。

セブン-イレブンの「焼きたて直送便」事業（⑤、⑥）とダイエーとのパートナーシップ（⑦）の分類については小売業者との間に思惑の違いが存在する。

というのは、セブン-イレブンの焼きたてパンは、セブン-イレブンの店頭で販売されているため家庭用に分類されるのが適切であると思われるが、味の素社側によると「焼きたてパンそのものを供給しているわけではなく」、焼きたてパンの材料になる「パンの生地（ドウ）（パン生地のもと）」を指定された焼成業者に納入しているか、あるいは、パン生産の工程中、焼成の機能だけを担当していることから、「あくまでも業務用のビジネス」であるという¹⁹⁾。

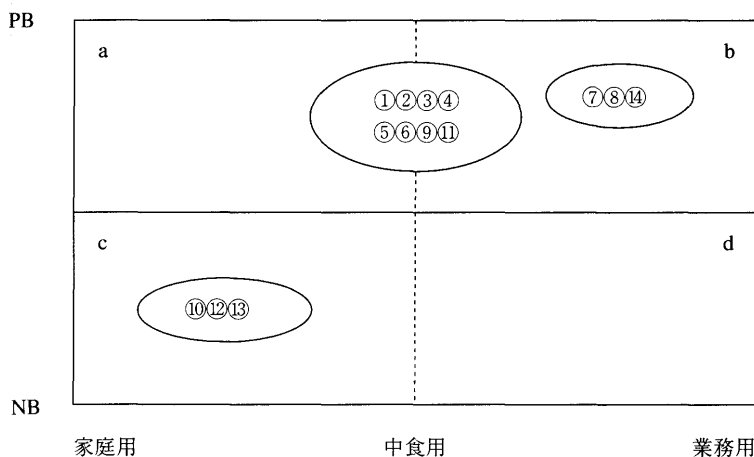
また、ダイエーとの包括的パートナーシップについても、「開発する商品はダイエーグループのスーパー、コンビニ、外食産業などで扱うすべての商品を対象（『日経流通新聞』1994年1月18日）」とし、「味の素1社との提携で油脂、加工食品、飲料、乳製品に至るまで食のかなりの分野で対応できる（『日経流通新聞』1994年1月25日）」というダイエー側の主張とは違っ

17) しかし、厳密に言えば、これも一つのプライベート・ブランドであるには違いない。以下、特に断らない限り NB とはこの意味を包摂する概念として用いる。

18) 図の中の番号は表 1 の一連番号に対応している。（以下図 2 でも同様）

19) 特に断らない限り、「」内はいずれも聞き取りによる。また「」内の（）は筆者注である。（以下同様）

図1 排他性回避の戦略



で、「あれはスーパーの店頭にならんでいる家庭用とは違う」²⁰⁾ 業務用のビジネスであり、「セービング型の低価格 PB を当面、共同開発する気はない（『日経流通新聞』1994年1月25日）」と味の素社側は言い切っている。

このマトリックスの中で、他の小売業者との間で最もコンフリクト発生の可能性が高いのは、セル a 型のパートナーシップである。小売業者にとって家庭用商品が持っている戦略性と、PB 商品がもつ排他的性格とは、基本的に平等なチャネル政策を堅持している NB メーカーの主旨に反するからである。

起こりうるコンフリクトとは、例えば、他の小売業者から次々類似の形態のパートナーシップを要求してくる可能性がある。もしそれを断った場合には、その小売業者の店頭で自社の製品が不当な取扱いをされる場合もあり、取引量の縮小や極端な場合、取引関係の断絶という事態にまで導く可能性が存在する²¹⁾。

20) 開き取りによる。

21) 山崎パンがセブン-イレブンの「焼きたて直送便」事業への参加を拒否して、セブン-イレブンへの納入量が急激に減ったことやサントリーがセブン-イレブンに PB のビールを供給した後、ダイエーの店頭から一時サントリー製品が撤去されたことなどは、パートナーシップの排他性の問題を示してくれる象徴的な出来事であろう。なお、ダイエーとのパートナーシップがマスコミに報じられた翌朝、味の素社の社長がイトーヨーカ堂やジャスコなどの大手小売業を事情説明に回ったという報道は、メーカーの立場の敏感さをよく現している。

味の素社のパートナーシップで目立っているのは、セル a 型の取り組みを極力避けていることである。その代わり、PB ではあるが業務用の製品（セル b）か、家庭用でありながらも完全な PB ではなく NB の仕様だけを変更（セル c）した形で、他の小売業者から起こりうる極端な反発の可能性を抑制している。さらに PB 供給ではあるが、中食用という「あまりブランドが介在せず」、「NB か PB かははっきりしない」²²⁾ カテゴリーを積極的に活用しながらパートナーシップを展開していることが分かる。

売上高基準から見ると（表2参考）、味の素社の事業の中心は飲料・乳製品、加工食品、調味料、油脂の順である。そのうち家庭用食品が占める比率は55-60%（推定）である。

つまり、家庭用の飲料・乳製品、加工食品、調味料、油脂製品は味の素社の中核部門に当る。他の小売業者からのコンフリクト発生を積極的に防ごうとする味の素社にとって、この商品分野で特定小売業向けに PB 供給を行うのは、最もリスクなことであつた。

上記のパートナーシップのうちこれに該当するのは、CGC グループへの調味料と食用油供給（⑩）、いなげやへのマヨネーズ専用供給

22) 伊藤編 [1996] 112ページ。当時の社長稲森俊介氏の伊藤元重氏との対談でのコメントによる。

表2 売上高構成比 (1996年3月31日現在)

(単位: 百万円)

商 品 部 門	比率 (売上高)	商 品 名
調 味 料	19% (111,681)	「味の素」, 「うま味だし・ハイミー」, 「ほんだし」, 「Cook Do」等
油 脂	12% (68,959)	コーン油胚芽100, ベに花油, 油粕, オリブオイル, 植物蛋白等
加 工 食 品	25% (145,461)	スープ, マヨネーズ, 冷凍食品等
飲 料・乳 製 品	30% (175,132)	AGF コーヒー, 「カルピス」, ダノン乳製品等
医薬品・アミノ酸・化成品	10% (58,843)	医薬品, 各種アミノ酸, アスパルテーム, 「アミソフト」等
そ の 他	4% (20,182)	「味液」, 「ゲインズ」ペットフード, 澱粉, ロイヤルティ等

注) 「 」登録商標。

出所: 味の素株式会社『会社案内』1996年度版。

(⑫), 西武百貨店への調味料供給 (⑬) の3件である。しかし, これらはいずれも完全な PB 供給ではなく, 仕様変更を加えた NB の独占供給という形をとっている。

味の素社は等距離取引をチャネル政策の原則としている²³⁾。等距離取引という基本的姿勢とチャネル・パートナーシップという特定小売業者との特別な関係とは, 相互矛盾を内包している。この矛盾を打開するため味の素社が設けたのは, 「家庭用-NB, 業務用・中食用-PB」という巧みなセグメンテーションに徹することであった。心臓部門での PB 供給を極力回避しながら, 業務用及び中食用という‘隠れた’カテゴリーで柔軟に小売業者の PB 供給の要求に対応しているのである。

2 パートナーシップの特定性回避戦略

関係の特定性は, その関係から自社のスタンスがどれくらい柔軟でありうるか, どの程度の交渉力を発揮できるかの問題, また, そのパートナーシップが失敗した場合の期待損失に関わる問題である。もし特定の関係に深く閉じ込め

られた (locked-in) 状態であれば, 相手との交渉での交渉力は弱まるだろうし, 相手の機会主義的な行動の可能性に露出され, それを防ぐためのモニタリング・コストは多大にならざるを得ない。

さらに, パートナーシップから一定の成果が得られなかった場合, コミットした分の機会ロスを抱えなければならない²⁴⁾。

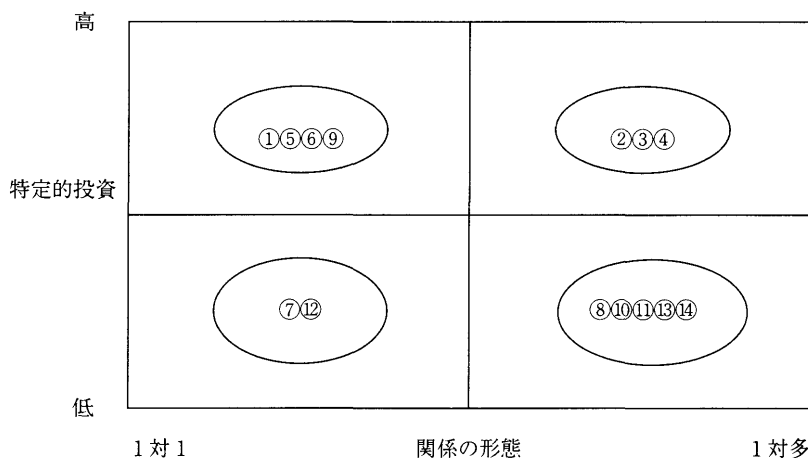
ここで関係の特定性を規定する要因としてまず考えられるのは, 取引特定の投資 (transaction specific-investments) の有無あるいはその程度である²⁵⁾。特定の取引関係内でしか使われ得ない, もしくは他の取引に転用した場合, その価値が著しく減少する多大な投資の存在は, 特定相手への依存関係を生み出し, 相手による準レント (quasi-rent) の搾取行動 (機会主義)

23) 聞き取りでも, 味の素社は, 特定小売業者との個別的な結びつきに非常に保守的な会社であるということが強調された。

24) 専用商品供給型のパートナーシップからの成果が期待通りに得られなかった場合, メーカーが抱えざるを得ない負担は次のコメントでよく現れる。「供給する側として PB の儚いところは, 売れなくなったら PB であろうと NB であろうと店頭から消えざるを得ないということです。メーカーですと, 自分のブランドが付いた商品を徹収されるという行為は, 精神的にも非常に断腸の思いをするもんです」。聞き取りから。

25) 取引特定の投資の概念については, 例えば, Milgrom and Roberts [1992, pp. 134-140] を参考されたい。

図2 特定性回避の戦略



の可能性を高め²⁶⁾、その投資分を回収できない限りその関係から動きにくいことを意味する。

もう一つの要因として考えられるのは、関係の構造である。つまり、そのパートナーシップ関係が1対1のダイアディック (dyadic) な関係であるか、それとも一社の小売企業とのパートナーシップに他の企業と共同で参加する1対多の関係であるかとのことである²⁷⁾。

1対1の場合は、相手企業との関係は直接的になり、パートナーシップそのものから起こりうるリスクを分散できず、そのまま直接受けることになる。それに比べて1対多で参加する場合は、ダイアド関係でより柔軟なスタンスを取ることができると思われる。当然ながら特定の投資は分散されるために、投資分は少なくなり²⁸⁾、相手の小売企業の立場からも多数のパートナーを持つことから機会主義的な行動の可能

性はその分低くなる。というのは、突然の取引量の削減や取引関係の断絶のような行動により多数のパートナーとの取引関係が悪化することは、小売業者にとってもあまり望ましくないからである。

図2を見ると、味の素社のパートナーシップは、それぞれ四つのセルに多様に分散している。

特定の投資も行わず、1対1の直接的パートナーシップをも避ける形態 (セルd) のパートナーシップにおいては、特定小売業者との関係に深く閉じ込められる恐れはほとんどないと思われる。

1対1の直接的な関係ではあるが、何の特定の投資も行っていないセルcの二つのケースでも特定の投資を抱えていないため、基本的にはプロジェクトごとの単発性取引になっている。ダイエーとのケースは、海外にある自社の既存工場を利用するために別途の新規投資は不要である。また、いなげやへの専用のマヨネーズ供給にしても、完全なPB供給ではないために、製造工程上の切り替えさえは必要とするが、別途の製造ラインや工場の建設までには至らない。従って、非常に手間がかかるのは事実であるが、サンクするような新規投資の負担はない。このセルc型のパートナーシップで問題になりうるのはむしろ、取引が拡大していくにつれて、取引依存度の不均衡が起こる場合である。特定

26) Heide and John [1988]。これは、いわゆるホールド・アップの問題 (hold-up problem) に当たる。ホールド・アップ問題については例えば、Milgrom and Roberts [1992, pp. 136-139] などが参考になる。

27) ただし、関係の形態は関係の特定性だけではなく、パートナーシップの排他性にも関わると思われる。というのは、1対1のパートナーシップより、1対多のパートナーシップに参加することにより、他の小売業者からの報復が顕在化する可能性は相当削減されると予想されるからである。

28) この面から見るとセルbはあまり意味を持たないかも知れない。

小売業者に対する販売依存度の上昇は、交渉における小売業者の優位を意味し、従来型のパワー・ゲームを再現させる可能性は一層高くなる²⁹⁾。

②から④までのセブン-イレブンとの一連のパートナーシップ（セル b）においても、セブン-イレブン向けの専用工場の設立で固定的投資を抱えているにもかかわらず、各々他メーカー（森永乳業）や地方の独立系供給業者（弁釜）、地方の卸（中部食品）などと共同で参加することによって極端な介入は免れている。

問題になるのはセル a の、1 対 1 で多額の投資を含んだ四つのケース（①，⑤，⑥，⑨）である。しかし、それぞれの内容を検討して見ると、それぞれのケースごとに味の素社なりの防御装置を設けていることが分かる。

まず、ニチイとは資本出資でグルメロードという新会社を設立し、惣菜独占供給を行っている。しかし、このケース（⑨）は相手となるニチイと共同出資という形をとっているため、双方が閉じ込められた状態を形成している。こういう双方拘束の状態では、相手の機会主義的な行動の可能性は顕著に削減される。

セブン-イレブンの焼きたてパンの冷凍生地事業に参加しているケース（⑤，⑥）も単独で、1994年10月、静岡に冷凍生地工場、神奈川県に焼成工場を作るなどの特定の投資を行っている。もしセブン-イレブンの店頭で焼きたてパンの売れ行きが悪く、相手が取引関係を中止しようと（店頭から焼きたてパンを落とそうとする）するような行動に出る時、投資分はサunkしてしまう可能性が高い。しかし、このケースでも味の素社は、設立段階から家庭用冷凍生地市場に将来参入したいという意志を強く持っていた³⁰⁾。従って、取引断絶のような極端なことが

起こった場合、自社の供給ルートへと転用することが可能である。工場の立地や設計などがセブン-イレブン向けに最適に建てられており、他の用途に使うとその価値が落ちるとはいうものの、最悪の状態は免れることができる。

V パートナーシップの効果（正の影響）

以上のことから、味の素社は他の小売業者からの反発とパートナーシップそのものへの深い介入を巧みに避け、慎重でありながらも多様な相手、多様なカテゴリーでパートナーシップを展開していることが伺える。

味の素社が小売業者との結合効果を極大化しうる自社の心臓部門でのパートナーシップを極力抑制しているということは、パートナーシップによる味の素社の目的が、パートナーシップそのものからの成果よりは別のところにある、一つの証である。では、味の素社の既存の取引関係に及ぼすパートナーシップからの波及効果とは一体何かを見て行こう。

1 取引拡大効果

まず、最初に挙げることができるのは、パートナーシップを通じる企業間関係の接続面の拡大と、それによって部門別に断絶されていた取引情報を統合することである。それは、味の素社にとって具体的には取引拡大効果として現れる。

「密着度の高い取引関係を作る、ということ で接続面を広くしました。今まで点と点との 付き合いの仕方だったのを広くしたということですね」

最も際立っている特徴を見せているのは、ダイエーとの包括的パートナーシップである。

「（カスタマイズされた製品を大手小売業に供給した例がなかったわけではないが）大手小売業のグループとそういうことをするということは（今まで）なかったんです」

これは他のパートナーシップが、特定の製品

29) 佐藤 [1994] は、P&G とウォルマートのケースで、後者に対する前者の販売依存度が拡大するにつれ取引条件と PB 供給をめぐるウォルマート側の厳しい要求があり、それが両者の相互依存的关系にソゴをもたらしたと報告している。

30) 味の素社は、セブン-イレブンへの冷凍パン生地の供給に関連して、将来家庭用冷凍パンを開発し、冷凍食ノ

品分野の柱にしたいと計画を披露している。（『日本食糧新聞』1995年1月30日）。

カテゴリーに限られているという意味での限定的パートナーシップであるのに対して、ダイエーとのそれは締結当時から製品と部門に限定を置かない包括的パートナーシップであることと関連している³¹⁾。やや長くなるが次のコメントを引用しよう³²⁾。

「(ダイエーは) もちろん本業である小売業もやっているし、外食産業もやっている、サービス産業もたくさん持っている。旅行会社も持っている。いろんな所にいろんな事業をやってますね。うちの(中略)営業がですね、そのセクションごとにダイエーさんにお邪魔しています。端的に言えば。

そうすると、(中略)ある商品をプレゼンテーションしますと、“うちではちょっとやれないけど、うちの向こうのセクションでこういう話ってあるんだよ。やりたいと思っている所あるんだよ、でもセクションが違うからね”と頭掻くような部分が多かったわけですね」

企業間関係の接続面の拡大により、製品別・業種別・業態別の縦断的取引では断絶されたままのまろもろの取引情報が、各々の取引を、パートナーシップを通じて企業全体での取り組みへと転換することによって、より上位レベルでの調整を可能とさせ、そこから新しいビジネスの機会が生まれてくるのである。当然それは味の素社にとって、取引量と取引部門の拡大を意味するものである³³⁾。

しかも、これはダイエーとのパートナーシップに限定されることではない。同様の効果はセ

ブン-イレブンやニチイ、西武など多業態化している大手小売業者とのパートナーシップにも見られる。

ニチイとの合併会社「グルメロード」で共同開発される惣菜類や米飯類には、味の素社のチルド食品とレトルト食品が主素材になっている。さらに、それらの商品は「グルメロード」のテイクアウト事業だけではなく、ニチイのスーパーの店頭にも供給されている。西武百貨店向けのギフト用のオリジナル調味料も、西武系の総合スーパーである西友にも供給されたという。

セブン-イレブンの場合、セブン-イレブン向けの供給業者の組織である日本デリカフーズ協同組合と分科会³⁴⁾を通じて、供給業者が使用する食材の多くの部分を共同購入している³⁵⁾。味の素社はセブン-イレブンの商品供給業者として参加しているため(表1の①~④)、食材供給の優先的な機会が与えられる可能性は大きいと思われる³⁶⁾。

正確な数値は得られないが、ダイエーとは「業務用食品の共同開発などの取り組みによる相乗効果で、(取引が)相当量増えたことは確か(『日経流通新聞』1996年3月14日)」であるという。

パートナーシップが既存取引に及ぼすもう一つの効果は、パートナーシップへの柔軟な対応により既存のNB商品の取引関係が好転することである³⁷⁾。

「そういう取り組みを通じて非常に企業間関係がよくなっていくわけです。これは営業の

31) しかし、上記したようにパートナーシップから由来するジレンマの存在のため、実際のパートナーシップの範囲はかなり制限されざるを得ない、と思われる。

32) インタビューの内容は本稿の主旨に合わせ一部加工した所がある。しかし、基本的な内容の面ではインタビューの見解をそのまま反映していることを併記しておく。

33) この点は、従来の「メーカーの営業担当者」対「小売業の担当バイヤー」との1対1の関係、即ち単機能適合型(single-function matching)の組織間関係が、経営トップから生産部門や後方支援部門まで含めた多機能適合型(multi-function matching)の組織間関係に移行していることを意味する。詳細は渡辺[1997, 100-102ページ]を参考のこと。

34) 日本デリカフーズ協同組合と分科会については矢作[1994, 第9章]を参考のこと。

35) 矢作[1994]283ページ。

36) すでに矢作[1994]は、セブン-イレブンと加工食品メーカーとの取引の多次元化に着目し、食材供給の拡大可能性を言及している。

37) しかし、逆にここで考えられるのは、特定製品カテゴリーでパートナーシップを結んでしまうと、パートナーシップの対象となる製品と類似の既存のNB製品を取り扱ってもらえる根拠が消滅するのではないかというもう一つの見方がある。聞き取りによると、確かにそういう可能性は存在するといえよう。しかし業界では、例えば、容量の変更(重複を避ける)などによって対処している例があるという。

マネージ（マネージメントのこと）で肌身に感じることです。結構こういう取り組みに柔軟に取り組むことによって非常に NB のほうの取扱もよくしてもらえるんですね。」

これは逆に言えば、小売業者からのパートナーシップの提案を拒絶した際、起こりうる取引関係の悪化という潜在リスクを防ぐことにもなる³⁸⁾。次のコメントがそれをよく現している。

「例えば、（中略）メーカーが1つのSB（ストア・ブランド）を1種類だけ作って今（小売業者に）協力しているわけですね。そうすると本体のNBの商品も結構いい取扱をしてくれるんですよ。フルラインになったりですね。そういうことがあるから、ある意味ではこれ一種のバイイング・パワーになるんですけど。その結果、私どもは（これまで）対応しませんから、NBの商品を狭められて陳列されたり、そういう取扱をされて悔しい思いをしたという分は随分あったんですね。」

2 相乗効果

味の素社のパートナーシップからのもう一つの狙いは、パートナーシップを通じた未開拓分野での知識の蓄積と、その知識の活用である³⁹⁾。その目的のために味の素社が行ったのは、パートナーシップを通じた新市場への参入と、異業種への進出である。

セブン-イレブン、ニチイ、CGC ジャパンなどへの惣菜類、米飯類などの中食用食品供給のケースは、いずれも味の素社が今まで手掛けていなかった新しい市場であることにその共通点がある。

表2からも分かるように、味の素社の製品ラインは、食材的な性格の製品（調味料、食用油、マヨネーズなど）と、何らかの加工を加えて試食可能な製品（スープ、冷凍食品など）が主流

を形成している。従って、惣菜類や米飯類といった一連の調理済み食品分野は、味の素社にとってはまったくの新市場に等しい。

これに加えて、味の素社はパートナーシップを通じて外食産業への進出をも図っている。1988年にニチイとの共同出資で新会社の「グルメロード」を設立し、米飯・惣菜などのテイクアウト事業に乗り出したのはⅢで述べた通りである。1990年には、ダイエーと組んで高級イタリアンレストラン事業に参入している。共同出資で資本金3億円（両社各45%、店舗オーナー10%）の新会社「ジャニーノジャパン」を設立し、伊高級レストランのジャニーノ社と代理店契約を結んで店舗展開を進めている⁴⁰⁾。技術的ノウハウはジャニーノ社から導入されている。この事業の成立には味の素社側の強い要望があったと伝えられる⁴¹⁾。

新しい分野への参入には技術的障害が伴うことも予想される。しかし、矢作[1994]によると、セブン-イレブンとの共同事業の場合、商品開発や製品仕様、原材料の手当て、品質管理などの経営ノウハウが協同組合、分科会を介して提供されるために新市場への参入に伴う技術的障害は非常に少ない、という。

また、CGC グループとの場合でも、他のメーカーと共同で「惣菜メニュー研究会」の場合を通じて情報を交換し合い、共同開発に取り組んでいるために、新規参入にまつわる技術的リスクはそれほど高くないと推測される。

大手小売業の多業態化・多業種化により取引分野は一層拡大されており、取引先からの要求は次第に多様化している。なかでも食材取引の重要性は高まる一方である。さらに、味の素社は、1994年から従来の建値制・リベート制を廃止し、メニュー提案を中心とする新営業活動を本格的に展開している。食材取引への対応、具

38) ただし、この点は味の素社に限られることではない。

39) パートナーシップにおける知識創造や学習の役割を重視している研究には、尾崎[1998]、Osland and Yaprak[1995]などがある。

40) その他に、味の素社は1980年代後半から独自の外食産業への進出にも力を入れている。96年現在同社は傘下に「アジレストラン」、「エースカフェテリア」などの子会社を持ち、首都圏を中心に総合複合型レストラン事業を展開している。

41) 『日経流通新聞』1990年4月17日。

体的なメニュー提案を中心とする新営業活動の推進のために、料理メニューの開発とそのノウハウの蓄積が味の素社にとっては不可欠であった。

味の素社にとっては、「共同の場」媒介として新規参入のリスクを減らし、同時に、外食産業への進出を通じて「消費者の関心を直接調べたり、取引先の企業への新しいサービスを考えたり（『日経流通新聞』1987年12月1日）」するために、新規分野での小売企業とのパートナーシップは都合のいい機会であった。例えば、外食産業への進出に際して、味の素社は、「（狙いは）もうけるのではなく、ここでのノウハウを本業での商品開発や食材取引のパイプ強化に役立てる（『日経流通新聞』1987年12月1日）」という意志を明らかにしている。

VI 新たなパートナーシップへ向けて

強力な購買力を背景とする大規模小売業者は、すべてのメーカーに対して「特別な顧客」でありたがる。小売業者のそういう願望を即座に拒絶するわけにも、無条件に受け入れるわけにもいかないところに、パートナーシップに挑むメーカーのジレンマの本質がある。

パートナーシップに取り組むメーカーに起こりうる、排他性と特定性という両極のジレンマを避けるため、味の素社は、核心部門（家庭用加工食品）でのパートナーシップを回避し、それなりの公正性を保ったチャネルを維持することに成功し、また、1対1の関係に過度な特定の投資を行うことを抑制することによって特定小売企業とのパートナーシップへの深い介入を回避している。

なお、パートナーシップが既存の取引にもたらしうる順機能的な波及効果を積極的に活用していることは、すでに本文で述べた通りである。パートナーシップに挑む味の素社の対処の仕方は、多くのメーカーに一つの示唆を与える。しかし、それらのゆえに、味の素社のこれからのパートナーシップが、その範囲面で非常に限られざるを得ないことを予想することも難しくな

いだろう。

本稿では、メーカーと巨大小売企業との多岐的な取引関係のゆえにチャネル・パートナーシップがもつ限定性を考慮しながら、そのパートナーシップが他の諸取引に及ぼしうる外部効果（正の影響、負の影響）に着目した。すでに多くの研究が行われているように、メーカーと流通業者という本来対立的な性質を持つ両者がパートナーシップという協力関係を通じて、どのような革新のメカニズムを生み出しているのかを問うのは当然ながらこれからの一つの課題となる。

日本の流通現場でも小売市場の高集中化は着々と進んでいる。その変化にいかに対応するかが、これからのメーカーの死活を左右する一つの決め手になる。味の素社は、94年には業務用食品、95年冷凍食品とギフト用商品を除く家庭用加工食品、さらに97年4月からは家庭用冷凍食品分野までをそれぞれ対象に、建値制とリベート制の廃止を骨子とする新取引制度を実施している。

さらに、新取引制度を機に、93年から営業リストラの中期3カ年計画の下で、営業の質的・量的再構築を目指す「新営業活動」を展開している。家庭用食品と業務用食品とを分け、メニュー提案と棚割提案を中心とする営業政策の抜本的見直しを図るのがその狙いである⁴²⁾。

これは、一方ではチャネル・パートナーシップという巨大小売企業への個別対応をこなしながら、他方では、リベートという経済的パワーで流通業者の価格決定と品揃えを制限してきた従来のチャネル統制を放棄し、情報の提供と

42) 味の素社は、95年頃を中心に新営業活動の一環として、家庭用食品分野でマックス（Menu And Crossmerchandising Sales promotion；クロス・マーチャンダイジングを中心とするメニュー提案）とカテマス（CATEgory Management Ajinomoto's Support system；棚割提案）、業務用食品分野ではスクラム（Satisfy Channel & User's Requirement of AjinoMoto；料飲店向けのメニュー提案）とソックス（Supporting Our Customers Satisfaction；外食チェーン向けのメニュー提案）活動をそれぞれ展開している。（味の素株式会社『会社案内』1996年度版参考）。

パートナーへの支援による新たなパートナーシップへの模索と位置づけることができる。チャネル・パートナーシップという大規模小売業者への個別対応に加え、高集中度チャネルに対するメーカーのチャネル政策がいかに変化し、また、その多岐に渡っているチャネルに対してメーカーはいかなる調整 (coordination) を行っているかの問題は、メーカーと流通業者との協力関係を統合的に理解するのに欠かせないもう一つの課題である。それらの諸問題を検討するのは別稿の課題である。

参考文献

- Anderson, J. C. and J. A. Narus [1990] "A Model of Distributer Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54, January, pp. 42-58.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr and S. Oh [1987] "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 11-27.
- Heide, J. B. [1994] "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58, January, pp. 71-85.
- and G. John [1988] "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 48, January, pp. 20-35.
- Milgrom, P. and J. Roberts [1992] *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall. (奥野他訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)。
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt [1994] "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, July, pp. 20-38.
- Osland, G. E. and A. Yaprak [1995] "Learning through Strategic Alliances," *European Journal of Marketing*, 29 (3), pp. 52-66.
- Webster, P. E. Jr. [1992] "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56, October, pp. 1-17.
- Williamson, O. E. [1975] *Market and Hierarchy*, Free Press. (浅沼・岩崎訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。
- Young, L. C. and Wilkinson, I. F. [1995] "The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels; A Preliminary Study," *European Journal of Marketing*, 23 (2).
- 池田 敦 [1996] 「誘因付与—監視」体系としての流通取引制度—「味の素」卸売特約店制度の変容分析：その理論的展望』『流通科学大学論集』Vol. 9, No. 1。
- [1995] 「流通取引制度の改編とチャネル関係の変容—流通チャネルにおける誘因付与と監視—」『流通科学』7・8号。
- 石原武政 [1995] 「製販連携が商業論に問いかけられるもの」『ワーキング・ペーパー』大阪市立大学。
- ・石井淳蔵編 [1996] 『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 伊藤元重編著 [1996] 『流通革命の経済学』ダイヤモンド社。
- 尾崎久仁博 [1996a] 「流通におけるパートナーシップ—その成功要因と不安定性」『同志社商学』第48巻第1号。
- [1996b] 「チャネル・パートナーシップの展開—セブン—イレブンのケース」『同志社商学』第48巻第3号。
- [1997] 「パートナーシップの不安定性」『同志社商学』第49巻第1号。
- [1998] 『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- 近藤文男・中野安編 [1997] 『日米の流通イノベーション』中央経済社。
- 佐藤善信 [1992] 「バリュー・マーケティングの衝撃(1)-(3)」『流通情報』No. 282-284。
- [1993] 「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的同盟(1)-(3)」『流通情報』No. 287-289。
- [1994] 「P&G とウォルマートの戦略的同盟 (その1)-(その2)」『流通情報』No. 303-304。
- [1996] 「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き」(石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社)。
- ・M. E. パリー [1997] 「マーケティング

- グ・チャンネルにおけるパワー・ゲームの進展—
トイザラス事件とフリト・レイ容疑の意味」
『流通情報』No. 332。
- ダイエー社史編纂室 [1992] 『For the Customers
；ダイエー・グループ35年の記録』。
- 高嶋克義 [1994] 『マーケティング・チャンネル組織
論』千倉書房。
- [1996] 「製販同盟の構築」『ディスカッ
ション・ペーパー』神戸大学経営学部, No.
9617。
- 成生達彦 [1997] 「チャンネル機能、構造と製販統
合」『南山経営研究』第12巻第1号。
- 根本重之 [1996] 「最寄品メーカーの取引制度に関
する試論(1)~(5)」『流通情報』No. 328, 330,
332, 335, 337。
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・シス
テムの革新性』日本経済新聞社。
- [1996] 『現代流通』有斐閣。
- 若林靖永 [1997] 「創造的破壊のマーチャンダイジ
ング」(野村秀和『日本のビック・ビジネス：
イトーヨーカ堂・セブン-イレブン』大月書店)。
- 渡辺達郎 [1994] 「流通における戦略同盟とチャネ
ル組織の再編成(1)~(5)」『流通情報』No.
303-307。
- [1995] 「流通チャンネルと垂直的協調関
係」『新潟大学商学論集』第27号。
- [1997] 『流通チャンネル関係の動態分析』
千倉書房。
- 『日本経済新聞』, 『日経流通新聞』, 『日本食糧新聞』,
『販売革新』, 『日経ビジネス』, 『週刊東洋経済』各
号。