



日本型マーケティングの機能不全と再生条件

結城, 祥

(Citation)

マーケティングジャーナル, 46(1):14-23

(Issue Date)

2026-01-09

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(Rights)

© 2026 The Author(s).

本稿はCC BY-NC-ND 4.0 の条件下で利用可能。

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100503436>



Dysfunction of Japanese-Style Marketing and Conditions for Revitalization

日本型マーケティングの機能不全と再生条件

Sho Yuki ^{*1}

神戸大学大学院 経営学研究科 准教授

結城 祥

^{*1} Associate Professor, Graduate School of Business Administration, Kobe University, Japan, yuki@people.kobe-u.ac.jp

Abstract : The mission of marketing is to “sell a firm’s products in large quantities without relying on price competition.” To achieve this mission, Japanese manufacturers have continually introduced homogeneous new products and developed their own distribution channels, but these methods are no longer effective. This paper provides a theoretical examination of the reasons why traditional marketing has become dysfunctional and defines the conditions for revitalizing marketing. The findings show that (1) two factors, power shift to distributors and commoditization, are making traditional marketing dysfunctional, and (2) in order to revitalize marketing, manufacturers need to resolve the dilemma of aiming for product differentiation while relying on distributors who are accelerating commoditization.

Keyword : Distribution channel, Power shift, Product differentiation, Commoditization

要約 : マーケティングのミッションは、「自社製品を、価格競争に頼らずに大量販売すること」にある。わが国の製造業者は、このミッションを達成するために「同質的な新製品の連続投入」と「流通系列化」を推進してきたが、こうした手法は既にその有効性を失っている。そこで本論は、旧来のマーケティングが機能不全に陥った理由と、マーケティングを再生させるための条件を理論的に検討する。そこでは、(1)「流通業者へのパワーシフト」と「コモディティ化」の2要因が、マーケティングの機能不全を引き起こすこと、(2) マーケティング再生のために、製造業者は「コモディティ化を加速させている流通業者を頼りながら、製品差別化を目指すことのジレンマ」を解消する必要があることが指摘される。

キーワード : 流通チャネル、パワーシフト、製品差別化、コモディティ化

Information : Received 11 April 2025; Accepted 15 September 2025; First Appeared 9 January 2026

1. はじめに

本論の研究課題は、「わが国の消費財製造業者が、高度経済成長期から平成期にかけて実践してきたマーケティング戦略」（いわゆる日本型マーケティング）について、(1) それが機能不全化したメカニズムと、(2) マーケティングの有効性を取り戻すための条件を、理論的に検討することにある。本題に入る前に、この研究課題の背後にある問題意識を述べる。その足掛かりとして、まずは次の雑誌記事をご覧ください。

「ビデオはメーカー間の競争が激しく、開発目標を無理矢理に設定してきたという歴史があります。…これまで、長時間化の競争で録画時間2時間を4時間あるいは6時間に作る開発も、100%明確な技術

的可能性のうえに立ってやったことではありません。…だから、先の見通しが不明確でも頑張るというやり方は通用するし、関係者はみなその心がまえでやっています。」(President, 1982, p. 261)

「家電量販店のコンパクト・デジタルカメラ売り場。…それぞれの製品には値段とともに、機能の有無や性能の数値を示す一覧表がついている。…メーカーは各社とも、ライバルよりも少しでも性能の数値を高めたり、たくさんの機能を盛り込んで、自社の製品を差別化しようと躍起だ。メーカーをこんなスペック競争に駆り立てるのは『恐怖心』だと、ある大手家電メーカーの幹部は教えてくれた。他社よりも機能の有無や性能で見劣りすれば、消費者が選んでくれないという不安に支配される。」(Nikkei

Business, 2007, p. 31)

「消費者が特定の家電を買いに来るのは数年に1度だ。消費者にとって、毎年のようなモデルチェンジは必要ないといえる。ある大手メーカーの製品開発担当者は『モデルチェンジは、実は量販店の店員を飽きさせないためだ』と打ち明ける。モデルチェンジしないと、新製品に追いやられて製品が店頭から消えてしまうのだ。」(Nikkei Electronics, 2012, p. 47)

上記は、いずれも家電業界のマーケティングに関する雑誌記事の抜粋である。1つ目の記事は1982年当時の、2つ目と3つ目の記事はそれから約四半世紀後の製品開発の情景を、それぞれ映し出している。これらの記事から指摘できることは、次の2点である。第1に、かつては競争をリードするための手段であった「性能・品質改善」という営みが、今では競争から脱落しないための防衛手段に変質していること、そして第2に、製品開発競争のルールやペースの設定者が、製造業者から大手流通業者へと移動したことである。

以上に指摘したポイントは、「製品の性能・品質を絶えず改善させ、それを統制されたチャネルで販売する」という旧来のマーケティングが、もはや通用しなくなったことを意味している。ただし本論は、「旧来のマーケティングが通用しなくなった」という事実を強調したいのではない。重視すべきは、「旧来のマーケティングが通用しなくなって久しいにもかかわらず、マーケティングの再生条件が未解明のままに残されている」という点にある。

マーケティングの本来のミッションは、「自社製品を、価格競争に持ち込まずに大量販売すること」にある(Tamura, 1971)。そして、そのためのマーケティング行為は、水平的競争と垂直的取引が交錯する市場において展開される(Furo, 1968)。それでは今日の市場環境の中で、マーケティングのミッションを効果的に達成するための鍵は何であろうか。われわれマーケティング研究者は、このマーケティングの根本問題から目を背けず、わが国の製造業者が実践してきたマーケティングとその将来像を検討する任務を負っているはずである。これが本論の問題意識に他ならない。

本論の構成は次のとおりである。第2節では、わが国の製造業者がこれまで実践してきたマーケティングの骨格を示す。第3節では、その旧来のマーケティングが、「流通業者へのパワーシフト」と「製品のコモディティ化」によって機能不全化するメカニズムが説明される。

第4節では、マーケティング再生のために、製造業者は「コモディティ化を加速させている流通業者を頼りながら、製品差別化を目指すことのジレンマ」を解消する必要があることが指摘される。第5節では、そのジレンマの具体的な解消方法が提案される。

II. 日本の製造業者が実践してきたマーケティング

マーケティングという概念は、19世紀後半から20世紀にかけて、アメリカにおいて誕生した。当時のアメリカでは、製品を大量に生産する技術が利用可能になり、また交通・通信網の発達によって、それまで分断されていたローカルな市場が連結されつつあった(Furo, 1968; Tedlow, 1990)。こうして大量生産と大量消費が結びつく機運が高まったものの、ここで製造業者は1つの困難に直面した。それは、「大量に生産した自社製品を、値下げに頼らずに、大量に販売するにはどうすれば良いか」という問題である。

大型機械を導入すれば、確かに製品を大量に生産できる。しかし固定費を回収するには、その製品を大量に売り捌かなければならない。製品を大量に販売する最も単純な方法は値下げである。しかしそれは、他社の対抗的値下げと破滅的な価格競争を招くため、長期的に見れば有効な方法になりえない(Furo, 1968; Tamura, 1971)。そこで必要とされたのが、「自社製品を、価格競争に持ち込まずに大量販売する方法」である(Tamura, 1971)。これがマーケティングに課せられたミッションの原型であり、製造業者はそのために、常勤セールスパーソンの雇用、自社製品流通網の整備、製品へのブランド付与、広告活動等のツールを編み出してきた(Furo, 1968; Tamura, 1971)。

以上の経緯により生まれたマーケティングという概念は、第二次世界大戦後に日本に輸入される。戦後の日本では、様々な業界において革新的技術や大型設備への投資競争が展開され、シェア争いや販売競争が熾烈化した(Yonekura, 1999)。その結果、日本の製造業者もまた、アメリカの製造業者がかつて経験した問題に直面した。そのような中、日本生産性本部がアメリカに視察団を派遣する。そして視察団が日本に持ち帰った概念の1つがマーケティングであった。マーケティングは、過剰生産や乱売競争から脱却する手がかりとして、一躍脚光を浴びることになった(Kohara, 1995)。

その後、高度経済成長期の到来により、増大する国民所得を巡る企業間の争奪競争が熾烈化する(Ikeo, 1999;

Yonekura, 1999)。重要なことに、その熾烈な競争を勝ち抜いた製造業者群には、共通するマーケティングのパターンが存在していた。それは「同質的な新製品の連続投入」と「流通系列化」である (Ikeo, 1999; Ishii, 1984; Tamura, 1986, 1996)。

高度経済成長期においてマーケティングのミッションを達成するためには、何よりもまず、他社より優れた製品を開発しなければならなかった (Ishii, 1984; Tamura, 1986)。しかも市場の成長期にあつては技術革新のスピードが速く、消費者ニーズも高度化するため、その変化に適応するには、優れた製品を連続投入することが不可欠であった。

なおここで言う「優れた製品」は、「他社製品と同種の提供価値（製品属性）について、その水準を向上させた製品」を意味する。当時の日本の消費者は製品知識に乏しかったため、既存製品から大きく逸脱する価値を持つ製品よりも、小さな改善を施した製品を支持する傾向にあった (Ikeo, 1999)。加えて市場の成長段階にあつては、技術革新が活発に起こるため、既存の製品属性水準を向上させることも容易である (Ishii, 1984; Takashima & Kuwahara, 2008)。それゆえ、重視すべき製品属性（性能や品質の指標）を他社と共有しながら、その水準を絶えず改善させること、つまりは「同質的な新製品」の連続投入が、当時の市場環境に適合していたのである (Ikeo, 1999; Takashima, 2000)。

ただし、同質的な製品の連続投入は、販売数量の増加と販売価格の安定を保証するものではない。なぜならば、同質的な製品を独立した流通業者を通じて販売する限り、流通段階における他社製品との競争が待ち受けているし、乱売によって製品価格が下落する可能性も払拭できないからである (Furo, 1968)。これらの問題を解決するため

に取られた方策が、流通系列化である。系列化は、流通段階における自社製品の優先的な取り扱いと乱売抑制を実現するための鍵であった。多くの製造業者は、製品のフルライン化や建値制・リベート制の導入を通じて、市中の流通業者を系列化した (Ikeo, 1999; Tamura, 1996)。

以上、高度経済成長期以降に観察された、わが国の製造業者のマーケティングを素描した。その内容を図式化すれば、図1のとおりである。同質的な新製品を間断なく開発し、それを系列化されたチャネルで販売する。そうすることで、製品価格の設定権を行使しながら（値下げに頼らずに）、自社製品の販売数量を増加させることが可能になる。ここで生じる市場シェアの増大は、製造業者の市場支配力をさらに高め、自身の価格設定権をより強固なものとする (Tamura, 1996)。これこそが、旧来の「マーケティングの勝ちパターン」であった。

III. 旧来型マーケティングの機能不全

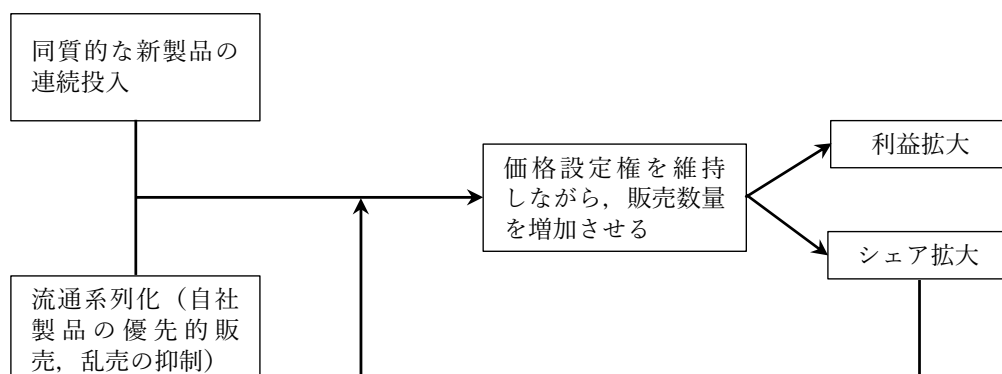
前節で素描したマーケティングの勝ちパターンは、平成期以降、急速にその有効性を失うことになる。その原因となったのが、「流通業者へのパワーシフト」と「製品のコモディティ化」である。以下、順に検討しよう。

1. 流通業者へのパワーシフト

流通系列化は、品揃え形成、販売方法、あるいは小売価格の設定等、本来は流通業者の領分にある意思決定を、製造業者が統制するものである。製造業者が流通業者の意思決定を統制できたのは、流通業者よりも製造業者のパワーが強かったからに他ならない。

組織間のパワーは、依存関係の非対称性から生まれる (Pfeffer & Salancik, 1978)。かつての日本市場において

図1 旧来のマーケティングの勝ちパターン



は、製造段階が寡占化されていた一方で、流通段階においては業種別に分かれた零細小売業が多数存在していた。それゆえ、製造業者は特定の流通業者に依存せず、他方で流通業者は、代替的な仕入れ先が限られているために特定少数の製造業者に依存することになった。つまり高度経済成長期においては、パワーに関して製造業者に有利な市場構造が存在していた (Ishihara, 1982; Takashima, 1994; Tamura, 1986)。加えて製造業者は、中小の流通業者にリベートや店舗経営に資するアドバイスを提供し、そこに意図的な「貸し借り」の関係を作り出した。多くの経営資源を供与された流通業者は、資源交換の不均衡を是正すべく製造業者の意向に従おうとするため、製造業者のパワーはより強固なものとなった (Ishii, 1983; Takashima, 1994)。

しかし 1990 年代頃より、流通業者へのパワーシフトが起こる。その最も重要な原因は、流通業者のチェーン展開および品揃えの拡大である (Ikeo, 1999; Tamura, 1996)。チェーン展開によって販売力を増強させた (系列傘下外の) 流通業者は、製造業者にとって無視できない重要な販売ルートとなる。また流通業者が品揃えを総合化すれば、当該流通業者の仕入れ先が分散するため、特定製造業者への依存度は低下する。このように流通業者の組織化・大型化は、製造業者の販売依存度を高め、流通業者の仕入れ依存度を低める方向に作用するため、ここに流通業者優位のパワー構造が生まれる (Ishihara, 1982)。

大手流通業者の台頭とパワーシフトにより、様々な業界において系列店チャネルが弱体化した。そして製造業者は、自身の価格設定権を失いはじめ、自社製品の優先的な取り扱いを流通業者に求めることも困難になった (Tamura, 1996)。こうして、かつての勝ちパターンの構成要素が、1つ失われることになる。

2. 製品のコモディティ化

チャネルの統制と共に、勝ちパターンのもう一方の構成要素である「同質的な新製品の連続投入」も、20 世紀末頃から機能不全に陥った。それは、コモディティ化と呼ばれる現象と密接に関連している。コモディティ化とは、「製品間で性能・品質の差異がほとんどなくなること、あるいはその結果として、企業が顧客にアピールできる他社との違いが製品価格のみに収斂してしまう状態」を意味する (Kusunoki, 2006)。

高度経済成長期においては、たとえ同質的な製品であっても、性能・品質の画期的な改善によって消費者の需要や支払い意思額を拡大させることができた (Ikeo, 1999)。

しかし市場が成熟段階に移行すると、画期的な技術革新は起こりにくくなり、消費者の購買関与も低下する (Ikeo, 1999; Takashima & Kuwahara, 2008)。製造業者が従来のように製品改善に注力しても、その改善度がわずかなものに留まるため、もともと同質的であった製品群はますます同質化する。加えて、購買関与を低下させた消費者は、製品群の些末な改善や差異を重視しないため、支払い意思額も頭打ちになる。かくして製造業者は、せっかく開発した新製品の急速な陳腐化と収益性の悪化に悩まされることになる。ここに見られる現象が「コモディティ化」に他ならない。

同質的な新製品の連続投入は、性能・品質の改善が消費者の需要や支払い意思額を向上させる限りにおいて正当化できた。しかし、その製品開発方針の正当性は、コモディティ化の進行によって打ち砕かれることになる。

3. パワーシフトが加速させるコモディティ化

既存研究は、コモディティ化の発生原因を、部品のモジュール化やアセンブリ段階の過当競争等に求めてきた (Kusunoki, 2006; Nobeoka, 2011)。しかしコモディティ化は、完成品流通段階における競争や品揃え行動に起因して生じることもある。

たとえば昨今の家電業界では、製造業者に対する大手量販店の交渉力が強く、量販店間の価格競争も激しいため、新製品の小売価格がすぐに下落する傾向にある。そこで製造業者は、値崩れを防ぐ (小売価格をリセットする) ために、革新的要素を伴わない表層的なモデルチェンジを繰り返すことになった (Yamaguchi, 2024)。この事例は、流通業者へのパワーシフトに対する防衛策として「同質的な新製品の連続投入」が行われ、皮肉なことにそれがコモディティ化を進行させていることを示唆している。また家電量販店では、各製品の性能が一覧表となって比較に晒される。そのため製造業者は、数値や機能の有無で他社製品に見劣りすることが許されないと考え、過剰なスペックを製品に盛り込むことになった。それゆえ消費者は、更なる性能改善に対して追加的対価を支払おうとしなくなった。

加えてコンビニエンス・ストア (以下、コンビニ) において陳列される飲食料品についても、コモディティ化が進行していると考えられることができる。大手コンビニ・チェーンは、その圧倒的な販売力と需要分析能力ゆえに、製造業者に対して強力なパワーを有している。そしてそのパワーは、製品の生殺与奪権の行使という形で現れる。

在庫回転率を重視するコンビニは、発売直後から高い

売上を達成できる製品の納入を、製造業者に要求する (Kato, 2002)。しかもコンビニ業界の寡占化により、有力チェーンのシェルフ・スペースを巡る争いが熾烈化するため、製造業者は新製品を間断なく投入せざるを得ない状況に追い込まれる。とはいえ、高い売上が期待でき、かつ既存製品と一線を画す革新製品を開発し続けることは至難の業である。結果として製造業者は、他社のヒット製品の模倣やトレンドを参照した新製品でもって急場を凌ぐしかなくなる。そのような事態に陥れば当然、製品間の差異は小さくなるため、やはりコモディティ化が発生する (Yuki, 2023)。

以上に挙げた家電や飲食料品の事例は、「流通業者へのパワーシフト」と「コモディティ化」が、それぞれ独立に進行するというよりも、前者が後者を加速させる関係

にあることを示している。大手流通業者の台頭やその競争行動は、流通系列化を弱体化させるのみならず、コモディティ化を加速させることで、同質的製品の連続投入の有効性も低下させる。ここに、かつての「マーケティングの勝ちパターン」が機能不全に陥るメカニズムを図式的に整理すれば、図2のようになる。

IV. マーケティングの再生条件

1. マーケティングの現状と理想

ここまでの議論を踏まえて、次に、機能不全化したマーケティングを再生させるための条件を検討する。

図3は、わが国の製造業者の現在地（現状）、およびマーケティングのミッションを達成する上で要請される

図2 「マーケティングの勝ちパターン」の機能不全

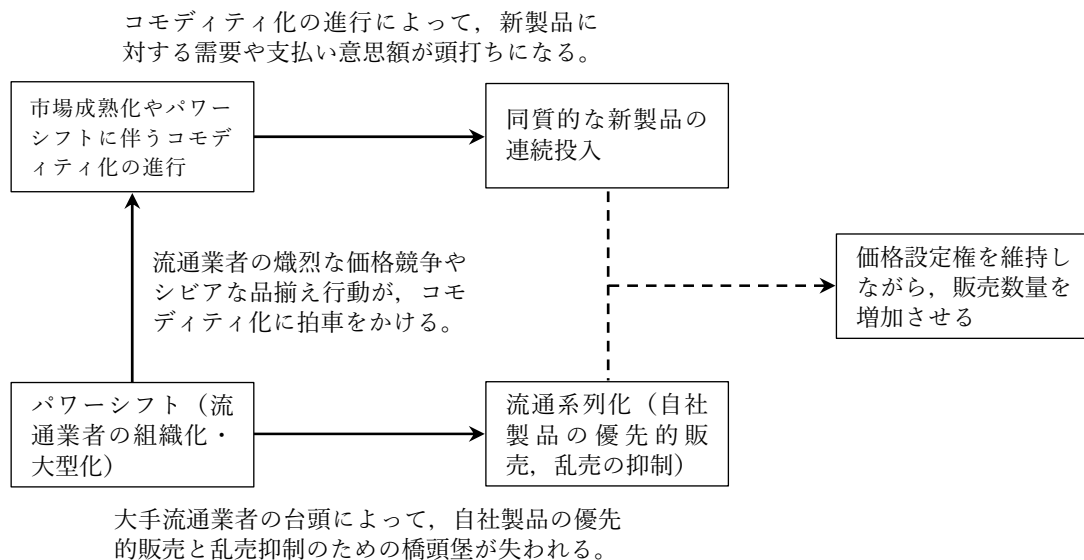
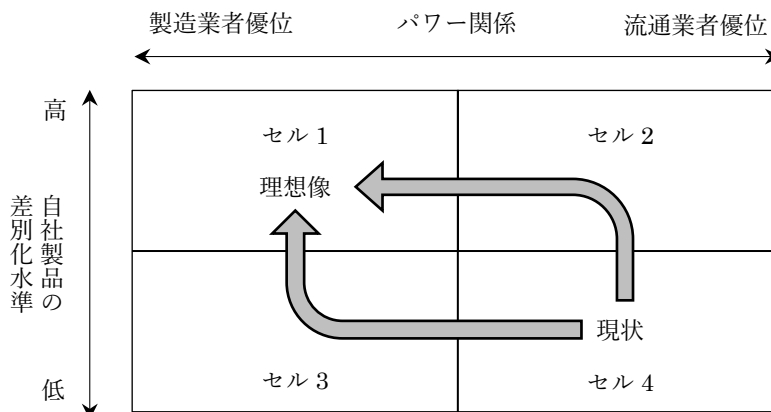


図3 マーケティングの現状と理想



立ち位置（理想像）を表現したものである。横軸は、各製造業者と、その取引相手となる流通業者のパワー関係を示している。縦軸は、各製造業者の製品がどれだけ差別化できているかを示している。したがってこの図は、「垂直的取引と水平的競争が交錯する市場」（Furo, 1968）における製造業者のポジションを俯瞰するものと言える。

流通業者の組織化・大型化が進んでいる今日にあっては、多くの製造業者が劣位なパワー構造に直面している。加えて市場の成熟化は、技術革新ペースの鈍化や消費者の関与低下を通じて、コモディティ化を引き起こす。よって一般的傾向として、製造業者はセル4の位置に立っていると考えることができる。

製造業者にとっての理想的な立ち位置は、セル1である。既述のとおり今日では、同質的な新製品を連続投入してみても、個別需要や支払い意思額は増大しない。それゆえ、高度に差別化された製品の投入が必要になる（Ikeo, 1999）。加えて、流通業者との間に有利なパワー関係を構築できれば理想的である。製造業者のパワーが強ければ、流通段階における自社製品の優遇（優先的な取り扱いや価格競争の抑制）が期待できるからである。

ここで問題となるのは、どうすれば図3のセル4からセル1に移動できるのか、という点である。そのプロセスには2つのルートが存在する。第1はセル2経由型、つまり「製品差別化の強化を先行させて、その後に、自社に有利なパワー関係を確立する」というルートである。第2はセル3経由型、すなわち「まずは流通業者からのパワー奪取を優先し、その上で製品差別化を強化する」というルートである。

2. パワーの強化は可能か

これら2つのルートのうち、まず後者（セル3経由型）のルートに注目しよう。前節で指摘したように、製造業者のパワーが強くなるのは、（1）取引依存度が有利になるときに、（2）資源交換の不均衡を効果的に作りだせるときである。このうち取引依存度は、製造段階と流通段階それぞれの市場構造によって規定されるため、個々の製造業者の努力によって操作することは困難である（Ishihara, 1982; Takashima, 1994）。また、製造業者はこれまで「貸し借りの関係」を意図的に作り出すべく、流通業者に対して店舗経営のノウハウやリベートを提供してきた。しかし大手流通業者は、製造業者による経営援助を必要としないし、リベートを提供したところで、それは小売価格引き下げの原資として利用されることになる（Takashima, 2012）。それゆえ資源交換の不均衡によって

パワーを創出することも難しい。

ただし製造業者には、資源交換の不均衡からパワーを生み出す方法が1つ残されている。それは高度に差別化された製品の市場化である（Takashima, 1994）。差別化された製品は消費者の強い選好を生み出し、小売段階において多くの消費者を引き付ける。流通業者は、そのような製品を品揃えに加えることが、自身の顧客吸引や収益獲得にとって重要であると考えられようし、代替製品が少ない中での当該製品の納入停止は、流通業者の顧客吸引を阻害するために大きな脅威となるであろう（Takashima, 1984）。そのため、流通業者は当該製品の取り扱いを優遇し、また製造業者の意向に沿う販売方法を採用するのである。

以上の議論に従えば、製造業者は差別化された製品を市場化できれば、流通業者とのパワー関係において優位に立つことができる。ただし重要なことに、ここに述べたパワーの獲得方法は、「流通業者からのパワー奪取を優先し、その上で製品差別化を強化する」というセル3経由型のルートではない。むしろそれは、「製品差別化を先行させ、それを梃子として有利なパワー関係を確立する」というセル2経由型のルートである。製品差別化以外に、製造業者のパワーを強化する術がないとすれば、セル2経由型のルートがマーケティングを再生させるための現実的なオプションとなる。しかし当該ルートにおいても、それ固有の困難が待ち受けている。次にその点を検討しよう。

3. 製造業者のジレンマ

マーケティングの再生方法として現実的なオプションは、「製品差別化を先行させて、その後に有利なパワー関係を確立するルート」であると考えられる。実際、流通業者のパワーが強い業界にあっては、差別化された製品は流通段階で優遇されている。たとえば家電量販店では、多数の製品が同じコーナーに一同に陳列されることが珍しくないが、一部の製造業者はブランド・イメージを具現化した特別なブースを設けて、自社製品を競合製品から隔離して販売することが許されている。それが許されるのは、当該製品が高度に差別化されており、その製品（ないし製造業者）の顧客吸引力に流通業者が依存しているからである。

ただし上記の事例は、「差別化された製品を既に保有している製造業者であれば、流通業者のパワーに対抗できたり、自社製品に対する優遇を引き出したりすることができること」を述べているに過ぎない。現時点で差別化

された製品を保有していない製造業者は、差別化水準の高い製品を新規に開発することが、流通業者のパワーに対抗するための条件となる。

しかし、ここで製造業者は大きな問題に直面する。それは、「自社製品の再販売を大手流通業者に依存しながら、差別化された製品を開発すること」の困難である。たとえば家電の製造業者は、小売価格の急激な下落に対応するために、表層的なモデルチェンジを繰り返さざるを得ず、革新的な製品を開発する余裕を失っている。飲食品やアパレル等の業界も、ほぼ同じ状況に直面している。これらの業界では、流通段階での在庫回転率の改善圧力が大きく、売れ行きの芳しくない製品はすぐに死筋の烙印を押され、店頭から排除される。製造業者は、シェルフ・スペースの獲得・維持のために、売れ筋製品の模倣や既存製品のリニューアルに忙殺されることになる。

前節で述べたとおり、寡占的流通業者の熾烈な価格競争やシビアナ品揃え行動は、コモディティ化を促す効果を有している。製造業者が、こうした行動を採る流通業者に自社製品の再販売を委ねつつ、なおかつ差別化された新製品を開発することは難しい。なぜならそこには、「コモディティ化を加速させている流通業者を頼りながら、製品差別化を目指すことのジレンマ」、より正確に言えば、「流通業者の自社製品優遇を引き出すために製品差別化が求められている一方で、その流通業者を通じた再販売こそが、差別化された製品の開発機会を奪っているというジレンマ」が存在するからである。

それでは、製造業者はこのジレンマをどのように克服できるのであろうか。コモディティ化のプレッシャーに抗って製品差別化を実現するために、どのような方策が考えられるのであろうか。節を改めて、この点を検討する。

V. ジレンマの解消方法

前節で指摘されたジレンマを解消する方法として、(1) 流通業者の行動を変える、(2) チャンネル構造を変える、(3) 製造業者自身が変わる、という3つの方策が考えられる。以下、各方策を順に敷衍しよう。

1. 流通業者の行動を変える

製品の生殺与奪権を握る大手流通業者は、自らの在庫回転率や顧客吸引力を高めるために、死筋製品を店頭から即座に排除する。その結果、製造業者は次々に排除される製品の穴を埋めるべく、次から次へと新製品を市場

化しなければならない。そうした過剰なプレッシャーの中では、「差別化された製品を腰を据えて開発する余裕」は消滅する (Hirschman, 1970; Yuki, 2023)。その結果として、自社製品の再販売を流通業者に頼りながら、製品差別化を実現することが困難になる。

だとすれば製造業者は、流通業者の死筋排除のスピードをコントロールすることで、差別化された製品を開発する余裕を取り戻すことができるはずである。たとえば、製造業者が流通業者に対して関係特定の投資（特定の相手との取引においてのみ役立つ投資）を行えば、当該流通業者はその製造業者を「自らの競争優位を実現する上での重要なパートナー」と見なすようになる (Choi, 2009; Kubo, 2011; Yahagi, 2014)。この場合、関係特定の投資を受けた流通業者は、製造業者との取引を離散的なものではなく関係的なものと捉えるため、当該製造業者の製品を優遇したり、あるいはその製品開発を支援したりすると予想される。

このように、取引関係の強化を通じて流通業者の行動を変えることは、製造業者が直面するジレンマを解消するための手段になりうる。ただし、強いパワーを有する流通業者に対して関係特定の投資を行うことは、製造業者の立場をますます脆弱にするかもしれない。なぜなら関係特定の投資は、その取引が終結してしまうと回収が困難になるため、「事後的に不利な契約条件を提示されても、それを受け入れざるを得ない」という弱み（いわゆるホールドアップ問題）が製造業者サイドに生じるからである (Klein et al., 1978)。このように、流通業者との関係強化が諸刃の剣になる場合には、次に述べる「チャンネル構造を変える」という方策が有効になるかもしれない。

2. チャンネル構造を変える

強いパワーを有する流通業者と取引する限り、自社製品の生殺与奪や新製品の開発ペースをコントロールできないのであれば、そのジレンマを打破する最もシンプルかつ強力な方策は「流通段階の垂直統合」ということになる。つまり、流通業者を介さない直接流通体制に切り替えれば、製品の短命化とそれによる製品同質化に悩まされずに済み、差別化された製品の開発・育成を粘り強く行う余地が生まれると予想される。

たとえば、ワールド等の大手アパレル・メーカーは、卸売事業以外の収益機会を模索する中でSPA業態の開発を進め、小売段階の垂直統合によって品揃え形成を直接コントロールしてきた (Fujita & Ishii, 2000)。そして先

進的な SPA ブランドは、ブランド・アイデンティティを訴求するアイテムを意図的にポートフォリオに加えることで、市場動向への対応とブランドの差別化を両立させてきた (Ogawa, 2006)。

もちろん流通段階、特に小売段階の垂直統合は、あらゆる製造業者が実行可能なオプションではない。しかし今日では、EC サイトの構築・運営を支援するサービスが次々と現れており、それによって消費者への直接販売が容易に実行できるようになっている。また取引制度を変更することで、垂直統合に近い体制を確立することも可能である。たとえばパナソニックは、一部の家電製品に指定価格制度を導入し、流通段階の在庫リスクを負う代わりに小売価格を統制している。同社を含む家電製造業者はそれまで、値崩れを防ぐための表層的なモデルチェンジに忙殺されていた。しかし指定価格制度の導入と小売価格の安定化により、同社はマイナーなモデルチェンジを繰り返す必要がなくなり、差別化された製品を開発するための時間的余裕を取り戻すことができた (Yamaguchi, 2024) ¹⁾。

上記のとおり、流通段階の垂直統合や取引制度の変更は、新製品の開発・育成ペースや製品ポートフォリオを自律的にコントロールする術を、製造業者に与えるものとなる。

3. 製造業者自身が変わる

以上に挙げた 2 つの方策は、「流通業者の熾烈な価格競争やシビアな品揃え行動が、差別化された製品の開発を制約していること」を前提に、その制約を緩和することに主眼を置いていた。しかし重要なことに、流通業者の行動やチャネル構造を変えることは、差別化された製品の開発を保証するものではない。なぜなら自社製品の流通環境を変えることができたとしても、製造業者自身が「同質的な新製品の連続投入」という旧来の製品開発方針に拘泥していれば、そこで開発される製品は当然、差別化水準が低いものになるからである。

第 3 節で述べたように、同質的な新製品の連続投入は、既にその有効性を失っている。成熟化が進む今日の市場においては、むしろコモディティ化の圧力に抗って、製品の差別化水準を高めることが求められている。このことは、「提供価値の設計方法」、つまりポジショニングを問い直さなければならないことを意味している。

一般的なマーケティングの教科書は、ポジショニングを、「製品カテゴリーに共通する属性に基づいて競合製品群の位置を識別し、その上で自社製品の位置取りを定め

ること」という形で説明している。Yuki (2024) は、こうした製品群の相対的位置関係を拠り所とするポジショニングを「相対性ポジショニング」と命名し、それが製品差別化に貢献しないことを報告している ²⁾。加えて彼は、実証分析を通じて、「自社製品が顧客に提案可能な価値は何か」、「その価値は、自社製品のみと結びつくだけのユニークさを備えているか」という問いに主眼を置く「独自性ポジショニング」が、製品差別化に貢献することを見出している。

この Yuki (2024) のファインディングスに基づけば、製造業者が差別化された製品を開発するためには、流通業者の行動やチャネル構造を変えるのみならず、製造業者自身も変わること、つまりは製品開発の拠り所となるポジショニングについて、その力点を相対性から独自性へとシフトさせることが重要になる。

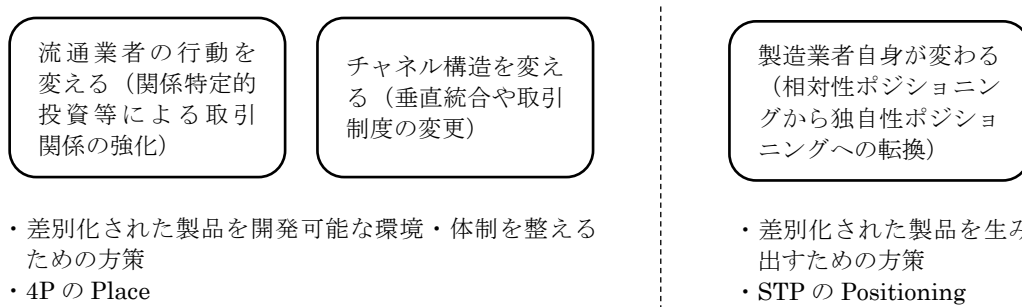
VI. おわりに

マーケティングのミッションは、「自社製品を、価格競争に持ち込まずに大量販売すること」にある。このミッションを達成するために、わが国の製造業者は「同質的な新製品の連続投入」と「流通系列化」を推進してきた。しかし流通業者へのパワーシフトと製品のコモディティ化によって、こうした旧来のマーケティングは機能不全に陥っている。

今日では、同質的な新製品を連続投入してみても、個別需要や支払い意思額は増大しない。それゆえ、機能不全化したマーケティングの有効性を取り戻すためには、高度に差別化された製品の投入が必要になる。しかしながら、強いパワーを有する流通業者に自社製品の再販売を頼りながら、差別化された製品を開発することは困難である。なぜなら、寡占的流通業者の熾烈な価格競争やシビアな品揃え行動は、製品のコモディティ化を促す効果を有しているからである。したがって、マーケティングの有効性を取り戻すためには、単に「差別化された製品を開発すること」ではなく、「コモディティ化を加速させている流通業者を頼りながら、製品差別化を目指すというジレンマを解消すること」が求められる。このジレンマ解消こそが、マーケティングの再生条件となる。

前節では、マーケティングを再生させるための具体的方策として、(1) 流通業者の行動を変える、(2) チャネル構造を変える、(3) 製造業者自身が変わる、という 3 つのオプションが提案された。ただし、流通業者の行動やチャネル構造を変えるという前者 2 つの方策と、製造

図 4 各差別化方策の位置関係



業者自身が変わるという3つ目の方策は、次元が異なることに留意が必要である。稿を閉じるにあたり、この点について付言することにしよう。

図4に示すとおり、流通業者の行動やチャネル構造を変えるという方策は、「流通業者の熾烈な価格競争やシビアナな品揃え行動が、差別化された製品の開発を制約していること」を前提に、その制約をどのように緩和・打破できるか、という点にフォーカスしていた。つまりこれらの方策は、「製品差別化の方策」そのものではなく、「差別化された製品を開発可能な環境・体制を整えるための方策」を論じている。他方で、製造業者自身が変わるという第3の方策は、製品差別化そのものの方策（ポジショニング）にクローズアップしている。

重要なことに、図4の左側に示された2つのオプションを採用しただけでは、十分な製品差別化は実現できないかもしれない。というのも、「差別化された製品を開発可能な環境・体制」を仮に整えたとしても、そこで開発される製品が相対性ポジショニングに基づくものである限り、当該製品は競合製品の中に埋没してしまうはずだからである。同様に、図4の左側に示された方策を無視したままに、ポジショニングの力点を独自性にシフトさせても、やはり差別化された製品を開発することは困難になるであろう。なぜならば、熾烈な価格競争やシビアナな品揃え形成を行う流通業者を頼る限り、製造業者は次々に排除される製品の穴を埋めるべく、次から次へと新製品を市場化しなければならず、そうした過剰なプレッシャーが「ユニークな提供価値を設計するための時間的余裕」を奪ってしまうからである。したがって製品差別化を実現するためには、4PのPlaceとSTPのPositioningを同時に管理しなければならない、ということになる。以上が本論の結論である。

注

- 1) バナソニックは製品開発の時間的余裕を取り戻したことで、新しいコンセプトに基づく卓上食洗器を開発できた。それは、従来のターゲットであったファミリー層ではなく、単身世帯層に向けて開発された「SOLOTA」という食洗器である。同社は、それまでマイナーなモデルチェンジに費やしていた開発リソースを、SOLOTAのフルモデル開発に投入し、サイズが業界最小で、かつ狭いキッチンにも設置可能な食洗器を誕生させた（Yamaguchi, 2024, pp. 27–28）。
- 2) 相対性ポジショニングは、第2節で述べた「同質的な新製品の連続投入」と親和性が高い。より踏み込んで言えば、「競合製品と同種の提供価値（製品属性）について、その水準を絶えず向上させる」という製品開発方針は、相対性ポジショニングと表裏一体の関係にある。

References

- Choi, Y. (2009). Marketing channel ni okeru torihiki tokuteiteki toshi ga bogyo mechanism no sentaku ni oyobosu eikyo: Nihon no seizokigyo ni taisuru keikenteki kenkyu. *Journal of Marketing & Distribution*, 11(3), 1–22. https://doi.org/10.5844/jmsd.11.3_1 (崔容重 (2009). 「マーケティング・チャネルにおける取引特定の投資が防御メカニズムの選択に及ぼす影響：日本の製造企業に対する経験的研究」『流通研究』11(3), 1–22) (In Japanese)
- Fujita, T., & Ishii, J. (2000). An innovation of production and sales system: A case of World Co. Ltd. *Kokumin-Keizai Zasshi*, 182(1), 49–67. <https://doi.org/10.24546/00045077> (藤田健・石井淳蔵 (2000). 「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』182(1), 49–67) (In Japanese)
- Furo, T. (1968). *Marketing channel kodoron*. Chikura Shobo. (風呂勉 (1968). 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房) (In Japanese)
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Ikeo, K. (1999). *Nihon gata marketing no kakushin*. Yuhikaku. (池尾恭一 (1999). 『日本型マーケティングの革新』有斐閣) (In Japanese)
- Ishii, J. (1983). *Ryutsu ni okeru power to tairitsu*. Chikura Shobo. (石井淳蔵 (1983). 『流通におけるパワーと対立』千倉書房) (In Japanese)
- Ishii, J. (1984). *Nihon kigyo no marketing kodo*. Nikkei. (石井淳蔵 (1984). 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社) (In Japanese)
- Ishihara, T. (1982). *Marketing kyoso no kozo*. Chikura Shobo. (石原

- 武政 (1982). 『マーケティング競争の構造』千倉書房) (In Japanese)
- Kato, T. (2002). Ryutsu soshiki no shin tenkai. In Osaka City University Faculty of Business (Ed.). *Business essentials* Vol. 5 (pp. 215–237). Yuhikaku. (加藤司 (2002). 「流通組織の新展開」大阪市立大学商学部 (編) 『ビジネス・エッセンシャル ⑤ 流通』 pp. 215–237. 有斐閣) (In Japanese)
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326. <https://doi.org/10.1086/466922>
- Kohara, H. (1995). Nihon no marketing: Donyu to tenkai. In Marketing shi kenkyu kai (Ed.). *Nihon no marketing* (pp. 3–50). Dobunkan. (小原博 (1995). 「日本のマーケティング：導入と展開」マーケティング史研究会 (編) 『日本のマーケティング』 pp. 3–50. 同文館) (In Japanese)
- Kubo, T. (2011). Shin seido ha teki ryutsu channel kenkyu no tenkai. In T. Watanabe, T. Kubo, & Y. Hara (Eds.). *Ryutsu channel ron: Shin seido ha approach ni yoru shin tenkai* (pp. 14–36). Yuhikaku. (久保知一 (2011). 「新制度派的流通チャンネル研究の展開」渡辺達朗・久保知一・原頼利 (編) 『流通チャンネル論：新制度派アプローチによる新展開』 pp. 14–36. 有斐閣) (In Japanese)
- Kusunoki, K. (2006). Jigen no mienai sabetsuka: Datsu-commodity-ka no senryaku wo kangaeru. *Hitotsubashi Business Review*, 53(4), 6–24. (楠木建 (2006). 「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』 53(4), 6–24) (In Japanese)
- Nikkei Business. (2007). Kokyaku wo uragiru: Hit zukuri no ketsui. *Nikkei Business*, September 10, 30–33. (日経ビジネス (2007). 「顧客を裏切る：ヒット作りの決意」『日経ビジネス』 9月10日号, 30–33) (In Japanese)
- Nikkei Electronics. (2012). Atarashii hanro no kaitaku de seihin no nekuzure wo kuitomeru. *Nikkei Electronics*, January 23, 47–49. (日経エレクトロニクス (2012). 「新しい販路の開拓で製品の値崩れを食い止める」『日経エレクトロニクス』 1月23日号, 47–49) (In Japanese)
- Nobeoka, K. (2011). *Kachi zukuri keiei no ronri*. Nikkei. (延岡健太郎 (2011). 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社) (In Japanese)
- Ogawa, S. (2006). *Kyoso-teki kyosoron: Kakushin sankai shakai no torai*. Hakuto Shobo. (小川進 (2006). 『競争的共創論：革新参加社会の到来』白桃書房) (In Japanese)
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- President. (1982). Naze nihon no VTR ha sekai saikyō nanoka: Matsushita denki ni miru kaiatsu seisan no saizensen. *President*, April, 258–262. (プレジデント (1982). 「なぜ日本のVTRは世界最強なのか：松下電器にみる開発生産の最前線」『プレジデント』 4月号, 258–262) (In Japanese)
- Takashima, K. (1984). Ryutsu system ni okeru seiryoku no bunseki wakugumi: Shigen izon approach. *Rokkodai Ronshu*, 31(2), 103–115. (高嶋克義 (1984). 「流通システムにおける勢力の分析枠組：資源依存アプローチ」『六甲台論集』 31(2), 103–115) (In Japanese)
- Takashima, K. (1994). *Marketing channel soshikiron*. Chikura Shobo. (高嶋克義 (1994). 『マーケティング・チャンネル組織論』千倉書房) (In Japanese)
- Takashima, K. (2000). Nihon gata marketing no bunseki shikaku. In K. Takashima (Ed.). *Nihon gata marketing* (pp. 1–18). Chikura Shobo. (高嶋克義 (2000). 「日本型マーケティングの分析視角」高嶋克義 (編) 『日本型マーケティング』 pp. 1–18. 千倉書房) (In Japanese)
- Takashima, K. (2012). *Gendai shogyo gaku* (2nd ed.). Yuhikaku. (高嶋克義 (2012). 『現代商業学 (新版)』有斐閣) (In Japanese)
- Takashima, K., & Kuwahara, H. (2008). *Gendai marketing ron*. Yuhikaku. (高嶋克義・桑原秀史 (2008). 『現代マーケティング論』有斐閣) (In Japanese)
- Tamura, M. (1971). *Marketing kodo taikeiron*. Chikura Shobo. (田村正紀 (1971). 『マーケティング行動体系論』千倉書房) (In Japanese)
- Tamura, M. (1986). *Nihongata ryutsu system*. Chikura Shobo. (田村正紀 (1986). 『日本型流通システム』千倉書房) (In Japanese)
- Tamura, M. (1996). *Marketing ryoku*. Chikura Shobo. (田村正紀 (1996). 『マーケティング力』千倉書房) (In Japanese)
- Tedlow, R. S. (1990). *New and improved: The story of mass marketing in America*. Basic Books.
- Yahagi, T. (2014). Nihon ni okeru PB no rekishi to genjo. In T. Yahagi (Ed.). *Dual brand senryaku* (pp. 58–111). Yuhikaku. (矢作敏行 (2014). 「日本におけるPBの歴史と現状」. 矢作敏行 (編著) 『デュアル・ブランド戦略』 pp. 58–111. 有斐閣) (In Japanese)
- Yamaguchi, Y. (2024). Datsu commodity ka heno michisui: Kaden gyokai ni okeru shitei kakaku seido ni yoru chosen (Master's thesis). Kobe University. (山口良行 (2024). 『脱コモディティ化への道筋：家電業界における指定価格制度による挑戦』(修士論文). 神戸大学大学院経営学研究科) (In Japanese)
- Yonekura, S. (1999). *Keiei kakumei no kozo*. Iwanami Shoten. (米倉誠一郎 (1999). 『経営革命の構造』岩波書店) (In Japanese)
- Yuki, S. (2023). Product commoditization and retailers' assortment: An analysis based on exit/voice theory and practical implications. *Mita Business Review*, 66(3), 269–286. (結城祥 (2023). 「新製品のコモディティ化と流通業者の品揃え行動：exit-voice理論に基づく分析と実務的示唆」『三田商学研究』 66(3), 269–286) (In Japanese)
- Yuki, S. (2024). Does positioning contribute to product differentiation? *Journal of Marketing & Distribution*, 26(1), 1–16. https://doi.org/10.5844/jsmd.26.1_1 (結城祥 (2024). 「ポジショニングは製品差別化に貢献するか？」『流通研究』 26(1), 1–16) (In Japanese)

結城 祥 (ゆうき しょう)

神戸大学大学院経営学研究科准教授。2009年慶應義塾大学商学研究科博士課程単位取得退学。博士(商学)(慶應義塾大学)。立命館大学政策科学部准教授、中央大学商学部准教授を経て現職。主要著作に『マーケティング・チャンネル管理と組織成果』(千倉書房)がある。