

第2回ケース・メソッド開題にあたって

開題担当 今村亜矢子 佐伯佑介 中島崇浩 中村友香

1. テーマ

今回のテーマは「日本の流通構造」です。日本における典型的な流通構造として、系列店制度に見られるような製造業者によるチャネル統制が挙げられます。しかし近年、大規模小売業者の台頭、系列店制度の崩壊や再編など、従来の流通構造に大きな変化が生じています。このような変化に適応するために、製造業者は新たな流通戦略を検討する必要があります。資生堂は、昭和60年にチェーンストアの新業態開発に乗り出しました。その内容は「コスメティックハウス」、「ユアシセイドウ」、「家庭百貨」、「Y&Y」というそれぞれ特徴の異なる4つの店舗業態を展開するというものです。古い業態を新しい業態に変えるため、これら4つの店舗業態をどのように使っていくべきでしょうか。日本の流通構造を踏まえたうえで、4つの業態のうち全部をやるのか、どれかをやめるのか、成功する条件は何かについて考察して下さい。

2. チーム編成

今回のチームについては、役職別に編成しました。

A(本務・電論)チーム	B(外務・三田論)チーム	C(ゼミ長・WEB・十ゼミ)チーム
神谷光俊	今村亜矢子	内田理華
木村泰之	荻原脩	遠藤麻美
坂本愛	高垣綾子	梶山啓介
佐伯佑介	内藤聖一	田中大介
中島崇浩	中村友香	玉野朋子
中谷麻希	奈良崎亮介	福田恭子
向井崇平	藤村悦子	矢富ひかる
*石井隆介	*井上貴晴	*辻要
*野田泰弘	*中嶋浩章	*仁王敬子

*一期生については、アドバイザーという形で協力していただきます。アドバイザー以外の一期生にはジャッジをしていただきます。

3. 当日の進行

A チーム発表	15 分
質問タイム	10 分
B チーム発表	15 分
質問タイム	10 分
C チーム発表	15 分
質問タイム	10 分
ジャッジによる総評	10 分

資生堂の流通戦略

A チーム 神谷光俊 木村泰之 向井崇平 中島崇浩 中谷麻希 佐伯佑介 坂本愛

～ 目次 ～

はじめに	A チームの主張	
第一章	現状分析	pp.1-3
第二章	問題点の把握	pp.3-4
第三章	理論のレビュー	pp.4-6
第四章	解決策提案	pp.6-8
第五章	四業態に関して	pp.8-9
第六章	結論	pp.9
補足	参考文献	pp.9-10

A チームの主張

まず我々は、従来の流通構造を改善する提案を行う。そのうえで、新業態に関する戦略を実行することで、資生堂を成功に導くことができると主張する。

はじめに ～ 全体の流れ～

まず第一章では、従来の日本の流通構造に触れ、また資生堂の現状分析をおこなう。その現状分析を踏まえて、第二章では流通構造に関する重要な問題点を挙げる。第三章では、解決策を提案するとき有用な理論を紹介する。第四章では、第三章の理論を踏まえたうえで解決策を提案する。第五章は、第三章での流通構造に関する解決策を踏まえたうえで、四業態についての提案を行う。第六章ではまとめとして A チームの結論を述べる。

第一章

現状分析

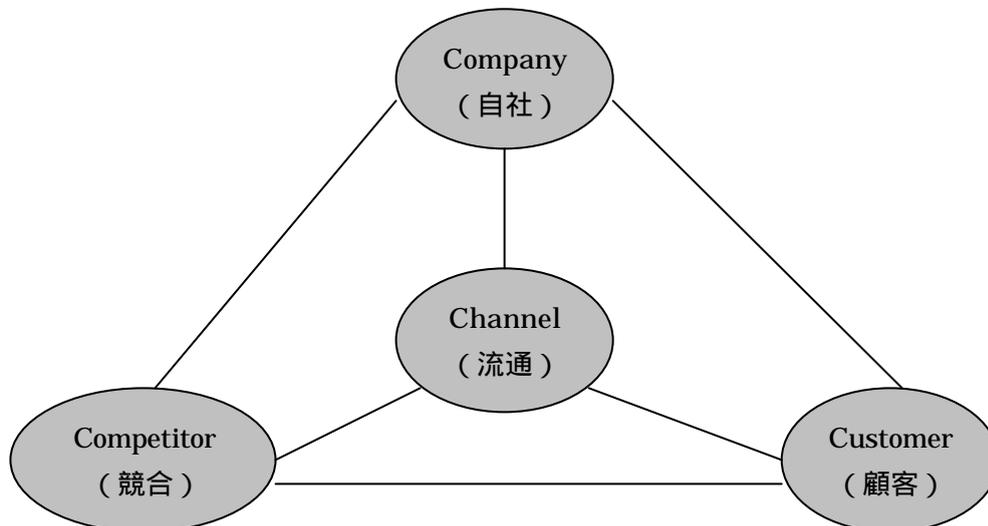
昭和 50 年代以前の日本の化粧品流通の特徴は、分権的管理様式（ 1 ）と投機的流通様式（ 2 ）であった。このような流通構造の場合、小売業者は大量の在庫を負担する。しかしこの時代は消費者のニーズが均一的であり、企業間競争もそこまで激しいものではなかったため、製品を店頭に置けば売れる状況だった。小売業者としても大量の在庫はそれほどの負担にはならず、むしろ販売努力の向上にもつながると

いうサイクルができていた。また、製造業者は系列店との間の協調的関係を維持するために、大規模小売業者の行動を抑制し、製品取り扱いを制限していた。

しかし昭和 50 年代半ばから環境変化が顕著になり、その結果企業のマーケティング活動や流通構造などに様々な影響を与え始めたのだった。

以下においてそのような環境変化を把握するために、資生堂を中心とした 4C 分析を行う。

- 1 製造業者と系列店との間に内部組織的な協調関係が維持されているために、活動の支持やモニタリングに関する頻繁な情報交換を伴わないチャンネル管理。
- 2 配達時間が長く、扱うロット数が大きく、小売段階での在庫量が多い様式。



Company (自社)

- ・ 高いブランドエクイティがある
- ・ 全国二万五千店のチェーン店展開をしている
- ・ 効果的なプロモーション活動を行ってきた
- ・ 海外市場の開拓が順調
- ・ 諸経費高騰

Channel (流通)

- ・ 製造業者と小売店との関係悪化 (チャンネル・コンフリクト)
- ・ 資生堂のチェーン店の中には、薬局などをかねている兼業店が 40% がある

- ・ 資生堂チェーン店には、他メーカーとの混在店もある
- ・ 小売店の仕入れ力の低下 メーカー、小売双方の売上不振につながる

- ・ 在庫の増加 乱売につながる
- ・ 小売業の大規模化により、チャンネル・パワーがメーカーから大規模小売業者に移りつつある

Competitor (競合)

- ・ 競合制度品メーカーの追撃 (カネボウ、小林コーサー等)
- ・ 訪問販売メーカーの追撃 (ポーラなど)
- ・ 新規参入者の増加 (花王など)

Customer (顧客、環境)

- ・ 消費者のニーズの個性化、多様化 マス広告の効果減少
- ・ 化粧品以外の技術力が低く、多角化しにくい
- ・ 化粧品人口が減少している (特に20代)
- ・ 薄化粧のブーム
- ・ 小売店の提供する情報やアフターサービスに、あまり依存しない傾向にある。また価格や品揃えの豊富さを重視する傾向にある 消費者が商品数の少ない系列店ではなく、より商品数の豊富な非系列店 (特に大規模小売店) に移行し始めている

今回のケースでは、流通を学ぶことが主な目的である。しかし流通の問題点を考えるには、顧客や環境も考慮しなければならない。よって、上述の現状分析の中での流通と顧客、環境に関する情報を中心に考察していく。

以上のような現状分析を踏まえた上で、第二章で特に重要な問題点を絞り込んでいく。

第二章 問題点の把握

第一章の現状分析でいくつか問題点があげられるが、今回はテーマである流通に関連した重要な問題のみに絞り検討していく。

上述のいくつかの問題点のなかで、すべての根本的な問題点となっているのは「消費者ニーズの多様化」である。消費者ニーズの多様化が端緒となったことで、以下のような問題が発生している。

問題点1 チャンネル・コンフリクトの発生

(解説) ニーズが多様化したため、資生堂商品が従来通りに売れなくなった。また系列店の仕入れ力も低下してしまった。さらに従来の投機的流通様式により資生堂が小売店に大量の製品を押し付けたのだった。これらの結果、系列店は在庫が過剰になってしまい小売店の不満を招くことになった。

問題点2 消費者が非系列店（特に大規模小売店）に移行している。

（解説）消費者のニーズが多様化し、また消費者が系列店からの情報やアフターサービスにあまり依存しなくなる傾向がある。その結果、消費者が商品数の少なくアフターサービスを重視する系列店ではなく、より商品数の豊富でアフターサービスは少ない非系列店（特に大型小売店）に移行し始めている。

第三章 理論のレビュー

この章では、次章での解決策提案に有用である理論について触れる。
ここでは 延期 投機的流通様式の理論、 パワー基礎モデルについて触れる。

延期 投機的流通様式の理論

延期的流通様式	投機的流通様式
短 ----- 配達時間 ----- 長	
小 ----- ロットサイズ ----- 大	
延期的在庫形成	投機的在庫形成
小 ----- 小売段階の在庫量 ----- 大	

投機的流通様式

流通産出や流通費用を規定する基本的な流通様式の指標として配達時間とロットサイズを考え、この2つが大きくなる状態を表す。

延期的流通様式

流通産出や流通費用を規定する基本的な流通様式の指標として配達時間とロットサイズを考え、この2つが小さくなる状態を指す

上述の延期的（OR 投機的）流通様式に、以下で説明する集権的（OR 分権的）管理様式
の概念を組み合わせたものが最終的に企業がとる流通様式となる。

集権的管理様式

製造業者が流通業者に対する指示やモニタリングを頻繁に直接的・公式的なメッセージ

で行う管理様式。

分権的管理様式

製造業者が流通業者に対する指示やモニタリングを少ない頻度で間接的・非公式なメッセージで行う管理様式。

一般的には、投機的流通 分権的管理様式の組合せ、もしくは延期的流通 集権的管理様式のいずれかの形をとる。

パワー基礎モデル

パワー基礎モデルとは、メーカーが以下の五つの要因についての強力なパワーを有しているほど、チャンネルをコントロールすることが可能になり、その結果コンフリクトも解消できるというモデルである。

6つの要因

報酬パワー 制裁パワー 専門性パワー 情報パワー 一体化パワー 正当性パワー

- 報酬パワー
メーカーが取引のある販売店に多くの利益、マージンあるいはリベートなどを提供する場合の能力にもとづく。
- 制裁パワー
メーカーが販売店との取引を行ううえで、他の販売店に切り替える可能性をほのめかすとか、出荷停止やマージン切り下げをちらつかせてコントロールする場合の能力に基づく。
- 専門性パワー
高度な製品の開発能力、マーケティング上の専門知識やノウハウあるいは販売店への指導援助、熟練したセールス担当者の役割によって取引が優位に進められる場合の能力。
- 情報パワー
上記の専門性パワーの一種とみなすこともできるが、論者によってはこれを別個の重要性を持つものとしてとらえられている。リーダーがメンバーを説得できるのは、メンバーが現時点で知り得ない価値のあるさまざまな市場情報を収集し、解釈しさらに伝達できるからである。
- 一体化パワー
チャンネル・メンバーがリーダーの名声・プレステージ、有名ブランドを扱うこと、それによる相互の利益追求に魅せられて、メンバーになりたいと考える場合に生じる。

- 正当性パワー

チャネル・メンバーが、大規模な企業をリーダーとして承認し、リーダーの影響力を受け入れられる場合に基づく。メンバーがリーダーのオーソリティーを受容することがポイントになる。論者によっては、法律もこの正当性のパワーを生み出す手段とみなす。たとえば、フランチャイジーは、契約によって、フランチャイザーの設定する共通の販売店フォーマットや統一的な営業時間を守る。

第四章 解決策の提案

第三章の理論を踏まえた上で、第二章で挙げた問題の解決策を提案する。

問題点 1 チャネル・コンフリクトの発生

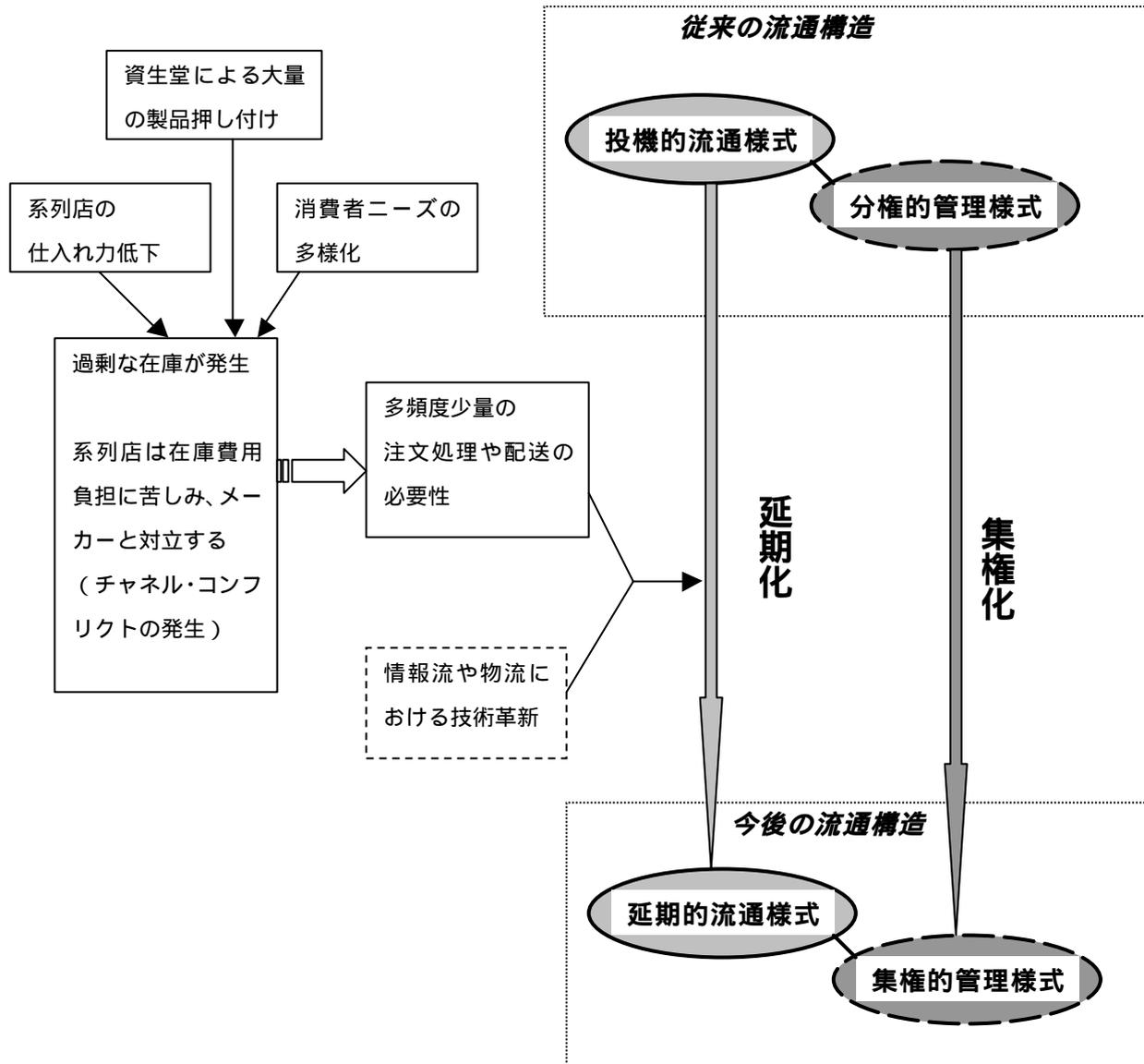
解決策 1 流通構造を従来の投機的流通 分権的管理様式から、延期的流通 集権的管理様式に変更する。

(解説)

資生堂による過剰な量の商品の押し付けという投機的流通 - 分権的管理様式に加え、小売店の仕入れ力の低下、さらに消費者のニーズが多様化したことにより、小売店の在庫が過剰に膨れ上がっていた。

しかしこの状況を延期的流通 - 集権的管理様式の流通構造に変更することで、大量在庫の押し付けを解消し、また小売店も少量多種の製品を扱えるため多様な消費者ニーズにも対応できる。また情報技術の発展もこの解決策を後押しする。

解決策1 についての図表：環境の変化がもたらす流通構造の新しい枠組



ただしこのような延期的流通様式と集権的様式へのシフトはある程度の販売規模を持つ系列店に関するのみ。
小規模の系列店は低い管理費用での分権的管理が維持される。

問題点 2 消費者が非系列店（特に大規模小売店）に移行している。

解決策 2 系列店とは異なる製品ラインを大型小売店に納入する。

（解説）

資生堂は、以前にも系列店とはかぶらない製品ラインをコンビニエンス・ストアに納入しようとしたが、予想に反して反発を受けてしまった。しかし解決策 1 で述べたように、情報システムを導入することで第三章のパワー基礎モデルで述べた「情報パワー」や「一体化パワー」が強化される。よって資生堂のトータルチャンネル・パワーが強化されるので、以前よりも系列店へのコントロール力を強め優位に立てるであろう。その結果、以前とは違い今回は大型小売店にも一部の製品を納入することができるであろう。

第五章 四業態に関して

メーカーの系列店、非系列小売店との関係についての戦略は以下の 5 種類があげられる。それらを踏まえ、四業態についての資生堂の戦略を提案する。

1. 育成型チャンネル戦略

大型小売業のチャンネル構築に対抗して、自分たちの系列下にある小売業をレベルアップし、チャンネルを整備・育成していこうとする戦略。商品開発力とブランド力という強みを生かす。

2. 合理型チャンネル戦略

伝統的なチャンネルからむしろ積極的に経済合理的な大規模小売業のほうに働きかけ、関係の強化を図り、中心を大規模小売業へ移す戦略。

3. 開発型チャンネル戦略

大規模小売業に対抗していく可能性を見込んで、第三の自社チャンネルを開発する戦略。（例、ダイレクト・マーケティングなど）

4. 順応型チャンネル戦略

非常に日本的な順応なメーカーの対応のこと。他の先駆的企業の戦略をみて、うまくいったら自社も模倣しようとする。

5. 放置型チャンネル戦略

何もしない放置型。高度成長期には、最適な方法である。

以上を踏まえた上で、四業態についての戦略を提案する。

経済合理的な大規模小売業への製品販売の制限を緩和する。ただし、系列店から大規模小売業へ中心をシフトさせるわけではない。

基本的には育成型チャネル戦略を採る。

育成型チャネル戦略はメーカーの強さ（商品開発力、ブランド力）を生かしたものである。消費者ニーズに合わせるために、自社の商品以外のものまで幅広く扱おうとすることは危険である（あらゆる商品を扱うことに関しては、大規模小売業のほうが強いため）。

上記の3点から、われわれは化粧品をベースに考える本物の業種店作りで消費者ニーズを考えたほうが強みを発揮できると考える。したがって、「Y&Y」と「家庭百科」は衣料や雑貨に手を広げている点で危険であるが、「コスメティックハウス」と「ユアセイドウ」は化粧品中心であり、育成する価値があると推測できる。

第六章 結論

- ・ 系列店に関しては、投機的流通 - 分権的管理様式から延期的流通 - 集権的管理様式に移行することによって、流通環境の変化に対応する。
- ・ 消費者行動の変化から、非系列店に関しては、製品販売の制限を緩和する。ただし、系列店とは異なる製品ラインを納入する。

以上の二点を踏まえたうえで、資生堂の強みを生かせる育成型チャネル戦略にのっとり新業態を開発する。このことから、われわれAチームは資生堂を成功に導くことができると結論付ける。

参考文献

高嶋克義(1994),『マーケティング・チャネル組織論』,千倉書房。

鈴木武(1991),『現代の流通問題 政策と課題』,東洋経済新報社。

鈴木武(2002),『現代流通の構造・競争・行動』,同文館。

田島義博,原田英生(1998),『ゼミナール 流通入門』,日本経済新報社。

フィリップ・コトラー(2001),『マーケティング・マネジメント ミレニアム版』,ピアソン・エデュケーション。

白石善章(1987),『流通構造と小売行動』,千倉書房。

田口冬樹(2001),『体系 流通論』,白桃書房。

- 野口智雄（1987）,『現代小売流通の諸側面』,千倉書房。
- 江尻弘（1983）,『流通系列化』,中央経済社。
- 谷本谷一（2000）,『物流・ロジスティクスの理論と実態』,白桃書房。
- 山下徹（1994）,『現代流通総論』,白桃書房。
- チャンネル・マネジメント研究会（1992）,『大転換期のチャンネル戦略』,同文館出版。
- 久保村隆裕・編（1987）,『21世紀の流通』,日本経済新聞社。
- 市川貢、増田大三、岡本輝代志・編著（1988）『小売経営の現代的課題』,千倉出版。
- 宮下正房（1996）,『現代の流通戦略』,中央経済社。
- L.M スターンほか著・光澤滋朗監訳（1995）,『チャンネル管理の基本原則』,晃洋書房。
（1995）,『東洋経済』,5316号,110 - 113 項
（1986）,『東洋経済』,4658号,54 - 61 項
（1986）,『激流』,11 - 5号,138 - 141 項
（1996）,『週刊ダイヤモンド』,84 - 12号,12 - 14 項
（1994）,『日経ビジネス』,735号,98 - 102 項
- 和田充夫（1989）,『小売企業の経営禁止』,誠文堂。
- 徳島達郎（1993）,『市場流通史研究』,晃洋書房。
- D・ニー, D・ウォルターズ（1989）,『戦略小売経営』,同文館。
- 田島義博, 臼井秀彰, 加藤弘貴, 寺嶋正尚（2001）,『卸売業のロジスティクス』,同友館。
- 柳孝一（1992）,『流通産業革命の構図』,東洋経済日報。
- 保田芳昭（1997）,『現代の流通メカニズムと消費者』,大月書店。
- 石井淳蔵（1984）,『流通におけるパワーと対立』,千倉書房。

ケース・メソッド『資生堂』

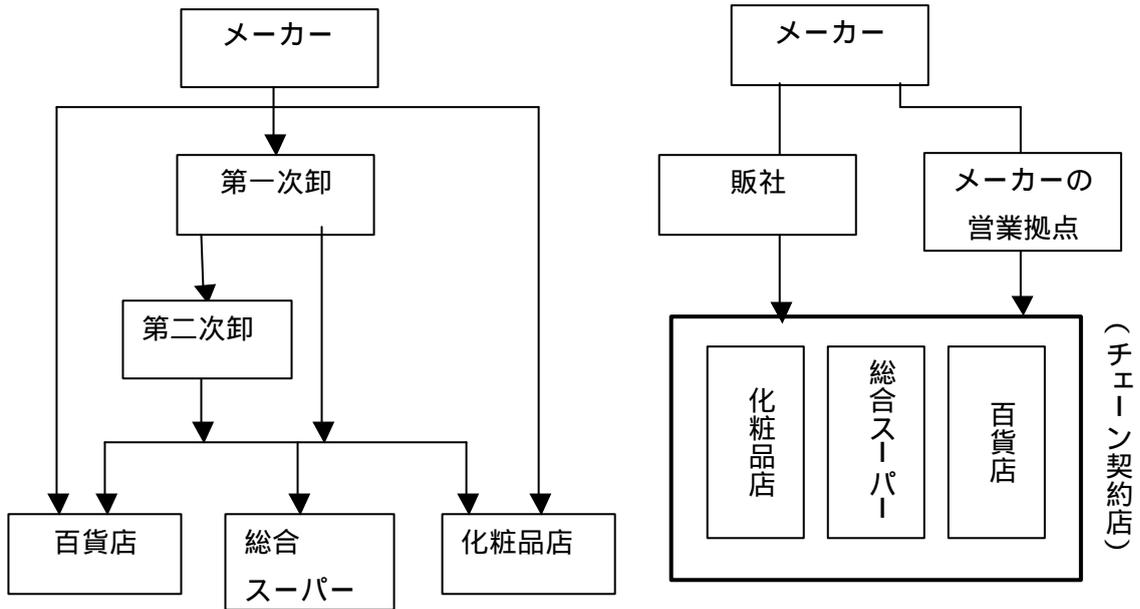
今村亜矢子 荻原脩 高垣綾子 内藤聖一 中村友香 奈良崎亮介 藤村悦子

1. 日本の流通

1-1. 日本の流通の変遷

年代	日本の流通	資生堂の戦略
1950年代以前	問屋支配型の流通チャネル	
1950年代～	メーカー主導型の流通チャネル (背景:大量生産販売、価格安定化) ・リベート制 ・再販売価格	チェーンストア
1960年代～ 1970年代	第一次流通革命 <大量生産・大量販売の時代> スーパー、百貨店、コンビニエンスストアの台頭	チェーンストア
1980年代～	卸の再編成	チェーンストア + 4店舗の展開

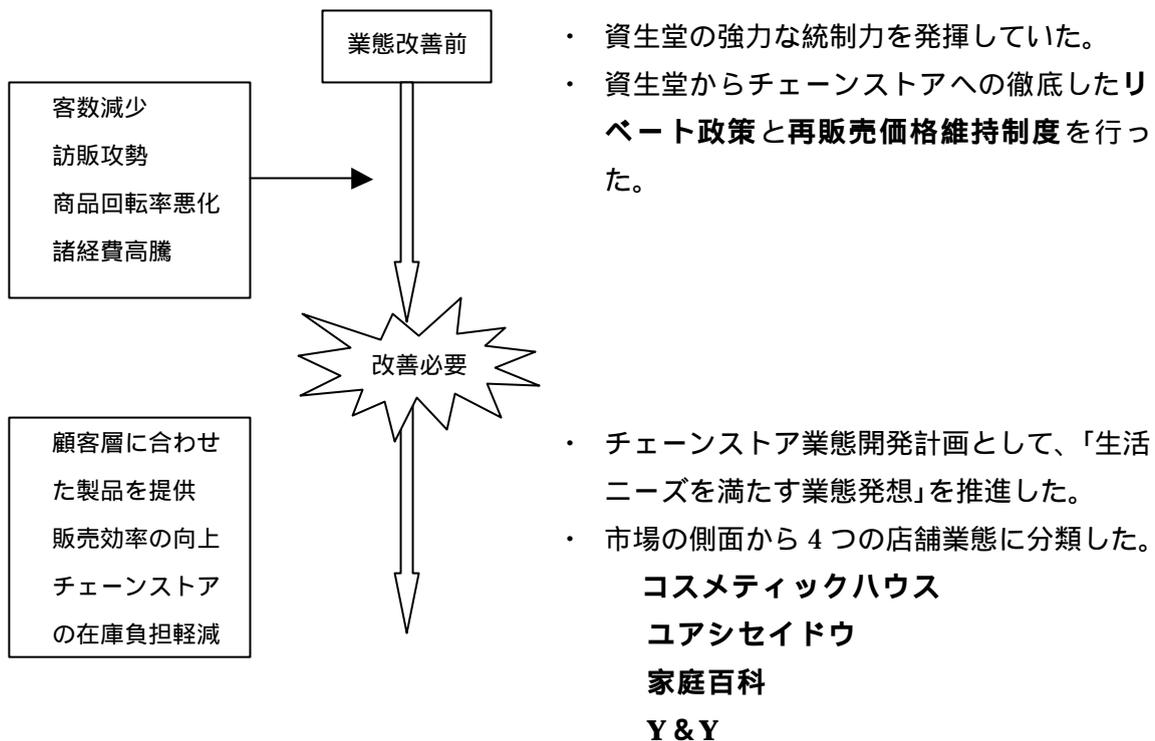
1-2. 流通機構の比較(S.60年代)

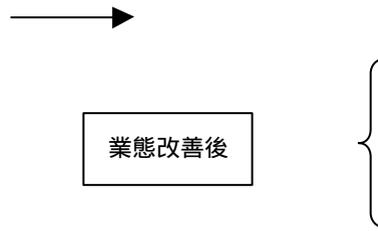


2. 現状分析

上記のように、資生堂は化粧品独特の流通形態をとっていた。

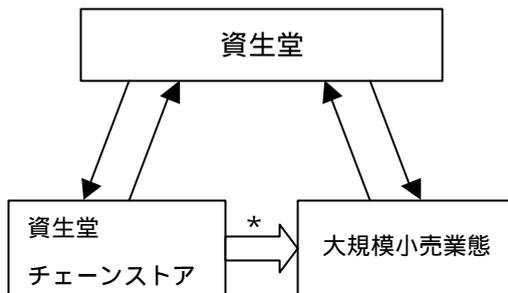
しかし、次第にその形態は資生堂(メーカー)と資生堂チェーンストア(小売業)との関係に支障をきたし始めた。ここでは、その状態に陥ったプロセスを見ていく。





このような状態に陥る直接の原因は、量販店などの大規模小売業態の台頭により、化粧品
の安売りを始めたことである。

次に「メーカーと資生堂チェーンストア」、「メーカーと大規模小売業態」という2つの視
点から双方のコンフリクトを考える。



- : チェーン店が自主的な商品販売を行わないことに不満
- : 自由な経営ができない。
(1年から6年契約へ)
- : 大規模小売業態は値下げによる流通製品量の減少や契約解消を懸念。
- : 資生堂は、大規模小売業態が自社製品を低価格で販売することを嫌う。

* 在庫過剰の商品が大規模小売業者(量販店)に流れ、値崩れを起こす。

3. 資生堂の対策

上記のようなコンフリクトから資生堂は次のような行動をとることを提唱したい。

資生堂、系列店、大規模小売組織（量販店）の3者の協調政策

3 - 1. 系列店の維持と量販店との協力

徹底したカウンセリング販売

系列店を情報源として活用してもらうことで顧客とのコミュニケーションの構築をする。

セルフ・セレクションに特化した販売方法

量販店にはセルフ・セレクションに特化した商品を卸す。

3 - 2. 裏づけ

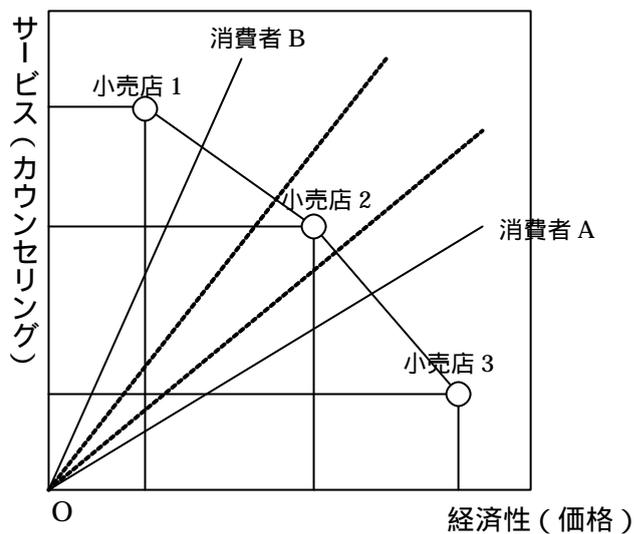
- a. 消費者は化粧品を買う際、カウンセリングを望んでいる。()
きめの細かい流通を少量で行う。(付属資料 1)
- b. カウンセリングで付加価値をつけることで系列店の意味を出す。()
さらに企業としても相談を受けることで消費者のニーズを察知できる。
- c. 大規模小売組織に対抗する。()
すみわけをはっきりさせる。
- d. コンフリクトを減らす流通政策 ()
どちらかに特化することでコンフリクトが大いに減る側面がある (付属資料 2)

付属資料 1

[流通情報 1982.2]

店舗選択に関する理論

消費者の店舗間選択にかかわるストア・イメージの次元を経済性とサービスの二つからなるとして、各消費者の重視する度合いをベクトルとして表現する。次にベクトルの各小売店までの距離を比較してみると、消費者は最も近い距離にある小売店を選択する。



この図からわかるとおり、小売店 2 のようにどちらへの特化も弱ければ消費者を得られる機会は少ないことがわかる。

[ゼミナール流通入門 pp. 161 - 167]

参考文献

- 三村優美子（1992）『現代日本の流通システム』有斐閣。
松江宏（2001）『現代流通論』同文館。
小林隆一（1994）『流通の基本』日系文庫。
西村林（1993）『現代流通論』中央経済社。
近藤文男（1997）『日本の流通イノベーション』中央経済社。
田口冬樹（1994）『現代流通論』白桃書房。
田村世紀（2001）『流通原理』千倉書房。
原田英生、田島義博（1997）『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社。
三家英治（1996）『インダストリアル・マーケティング』ミネルヴァ書房。
『流通情報』1982年2月号

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第2期

2002年5月23日 日本ゼミ

『資生堂』

内田理華・遠藤麻美・梶山啓介・田中大介・玉野朋子・福田恭子・矢富ひかる

～目次～

1.はじめに	p1
2.流通理論の概観	pp2-3
3.Cチームの提案	pp3-5

1.はじめに

今回扱う資生堂のケースでは、プロモーションの問題や産業障壁における問題など種々の問題を読み取ることができる。しかし、我々はその中で流通の問題に焦点を絞って行きたい

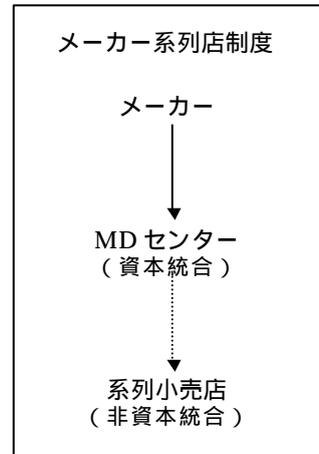
1-1 資生堂のケースの含意

資生堂はボランティア・チェーン・システム、販売会社に見られるメーカー系列店制度を展開していた。このシステムにおいて2万5千の小売店に対し割引・リベート政策を実施、価格維持を実現していた。さらに美容相談員を巡回させ、経営ノウハウの指導・援助も行っていった。

しかし化粧品人口が減少し業界が低迷すると資生堂の成長は頭打ちとなり、多くの小売店は客数減少・商品回転率低下・在庫負担・諸経費高騰などにより、不採算チェーンへと様変わりした。

また一方で系列小売店はメーカーへの依存体制により仕入れ低下・メーカーへの甘えが生じており、資生堂への不満をもらしている。

そのため、資生堂は既存の不採算チェーン店を新業態に転換させるべく新たな手を打たなければならない。



資生堂は流通体制の見直しを通して、不採算チェーン店を新業態に転換させなければならない

1-2 レジユメの展開

1-1において我々はこのケースにおける最大の目的を提示した。この先の展開において上記の目的を達成するために、流通における理論を概観し、それと資生堂が考える新業態を比較検討して我々の提案をしていきたい。



2. 流通理論の概観 ～メーカー系列店制度～

2-1 メーカー系列店制度がもたらすもの

市場シェアの確保・UP

末端価格の管理

ブランドイメージの維持

流通経路の短縮

物流の合理化

メンバー規模の適正化

取引常規化・定型化

情報伝達が正確かつ迅速

以上がもたらすコスト削減

以上のものを得るためにメーカーはこの制度を選択していると思われる。

2-2 従来のメーカー系列店制度

2-2-1 チャンネル構造



2-2-2 制度の特徴

排他的流通様式...消費者の選択の幅をなくす。

投機的流通様式...製造業者が早い段階で需要を予測し、製品を小売段階へと転化する。

小売が多めの在庫を抱える傾向がある。

卸段階の資本統合...系列小売店のコントロールをより強固にする。

テリトリー制...販売会社に一手販売権を与え取引に条件を付加する。

小売店へのコントロール...一店一帳合制で小売側にとっての卸売業者の販路制限を設ける。

チャンネル交渉モデル...メーカーが強いパワーを維持し小売の依存度を高め、小売を管理する。

具体的には報酬や強制、専門知識や帰属意識などがパワーの基盤となる。

コンフリクト管理...メーカーへの帰属意識が強いためコンフリクトがおきにくい。

コンフリクトとはメーカーと小売業の目的の不一致により生じる

2-2-3 従来のメーカー系列店制度が成り立った条件

・(画一的ニーズ・所得増加による)おけば売れる時代であったこと

・零細小売店舗が多く、メーカーに力があつたこと

・再販売価格維持制度があること

これらの要因が、この制度を支えていた。

2-3 環境の変化の内容

- ・(ニーズの多様化・消費者の情報処理能力の高まりによる)消費者発想への転換
- ・化粧品業界の停滞

2-2-3で触れたような条件のもとメーカー系列店制度は成り立っていたのだが、その条件はもはや崩れている。以下、メーカー系列店制度が環境変化にいかに対応するかを述べる。

2-4 メーカー系列店制度の再構築

従来の投機的流通システムでは消費者のニーズ多様化をとらえることはできない。よって¹延期的流通モデルを考慮する必要がある。



消費者のニーズをより正確に捉えることができ、小売店の在庫負担を軽減できる。

しかしながら、延期的流通モデルにおいては、情報における主導権が小売店にあるなど、従来のメーカーと小売のパワー関係が崩れてくる。

そこで、メーカーと小売業者において相互信頼関係(対等のパワー関係)を構築する必要がある。

- メーカーと小売の目的(売れるものを作る)の一致
- メーカーと小売がほぼ対等の立場で取引ができるようにする
 - メーカーが小売に対してPOSシステムなどの技術の投資を行なう
 - 小売は結果において責任を負う

以上を実施することで、従来のメーカー系列店制度がもたらすメリットを確保しつつ、環境変化にも対応できる。

3.C チームの提案

資生堂は不採算チェーン店を新業態に転換する上で、消費者の発想へ立ち返らなければならない。その上で流通を再構築するのだが、市場シェアの確保・UP、ブランドイメージの維持、末端価格の管理、コスト削減という目的も同時に達成されなければならない。

3-1 提案概要

- 資生堂の行った改革に対して

提案1:(4つの新業態に対して)生活雑貨を扱っている会社と提携して、自社で新たなチャネル網を築かない

¹延期的流通モデル...リスクと不確実性を回避するため、購買時点に最も近い時点まで需要の予測を引き伸ばし、在庫の形成をする

- 資生堂が行わなかった改革に関して

提案2：延期的流通システムの構築（情報システムの構築）

提案3：メーカーと小売業者の力関係を対等にする

提案4：コンフリクト解消のための相互浸透戦略

3-2 論理構造

提案1に関して

（資生堂の発想）

¹新業態における化粧品以外の商品に関して問屋機能を果たすなど、新たなチャネル網を築く



数多くのリスク（在庫など）を背負うことになる

小売店が完全に資生堂の系列下に入ることになる（コンフリクトの発生）



（提案）

業務提携により他メーカー商品の流通網を完全に取引メーカーに任せる。

消費者多様化に対応するために他ジャンル商品を扱うので、自社でリスクを背負う必要はない。

提案2に関して

消費者のニーズを的確に捉えるためには、情報システムを構築して消費者の情報を活かして行かなければならない。これにより変わる部分は二つある

メーカーが消費者のニーズに合ったもの（売れるもの）を小売店に投入できる

見込み需要が正確になるので、小売店の在庫負担が減る。

以上により、不採算店の活性化をできる

提案3に関して

メーカーと小売の力関係を対等にするためには相互依存をしていなければならない。

{ 小売のメーカーへの依存 小売への技術投資（情報システムなど）
{ メーカーの小売への依存 売上を伸ばす

この点に関して、小売が技術投資をした上でも結果を出せないのであれば、相互依存関係が崩れるのでメーカーはその系列店との契約を終了する。これにより、系列小売店の販売努力促進と不採算チェーンの活性化につながる。

¹新業態... 4つの店舗の新業態に関しては、情報がなかったため深い考察をすることはできない。我々は、4つの新業態に伴う流通構造に目を向けることとする。

提案4に関して

チャネル構成員間の人的面でも交流を深め、個々の組織の壁をとりのぞく努力をする。具体的にはメーカーと販売業者との間で相互研修を行なうなど、業界レベルで共通テーマで合同委員会・研究会を設置することにより、消費者ニーズへ対応し売上を伸ばすという共通目的達成に向け手を取りあう。

〔参考文献〕

- 馬場雅昭(1993),『日本中小小売業の構造変化』,同文館。
- J・コースジェンス,M・コースジェンス著(1998)『ストア・ウォーズ メーカーと小売業の戦い』,同友館。
- 河原祐介(1993),『流通経路戦略 流通リストラチャリング基本要因の分析』,創成社。
- 木地節郎・吉田裕之(1988),『現代流通の課題』,啓文社。
- 近藤文男・中野安(1985),『流通構造とマーケティング・チャネル』,ミネルヴァ書房。
- 三村優美子(1992),『現代日本の流通システム』,有斐閣。
- 宮下正房(1996),『現代の流通戦略』,中央経済社。
- 西村多嘉子(1990),『現代日本の消費者と流通』,法律文化社。
- 高橋秀雄(1995),『マーケティング・チャネル管理論』,税務経理協会。
- 高橋克義(1994),『マーケティング・チャネル組織論』,千倉書房。
- 田村正紀(1996),『マーケティング力 大量集中から起動集中へ』,千倉書房。
- 知念肇(1997),『現代日本流通論』,中央経済社。
- 通商産業省商政課(1989),『90年代の流通ビジョン』,通商産業調査会。
- 矢作敏行(1999),『現代流通』,有斐閣アルマ
- ・小川孔輔・吉田健二(1993),『生・販統合マーケティング・システム』,白桃書房。
- 『月刊 貿易と産業』,「我が国の化粧品業界の現状」,1992年8月号,16-23頁。
- 『週刊ダイヤモンド』,「公取委『安売り』追認でどうなる価格破壊最終戦争」,1995年7月8日号,110-112頁。
- 「メーカーが仕掛けるエンジニアリング BPR へ促す制度改革;事前値決め制、対面販売縮小、オープン価格化」,1994年1月22日号,31頁。
- 「攻める公取・ディスカウンター連合 身内チェーンの反乱で崩壊する資生堂の“流通支配”」,1993年10月30日号,102-107頁。
- 『週刊エコノミスト』,「物流改革と海外展開にカコブ」,1988年12月27日号,87-91頁。
- 『経済評論』,「消費者利益確保と日本の流通システムの変革 流通系列化を中心に」,1993年3月号,97-107頁。
- 『日経ビジネス』,「資生堂のチェーン契約が独禁法上問題」,1993年8月9日号,25頁。
- 『流通情報』,「資生堂と“感動のマーケティング”」,1996年9月号,44-45頁。

『週刊 東洋経済』, 「資生堂のメンツ保った公取勧告」, 1995年8月5日号, 89-91頁。

「崩れるメーカーの流通支配」, 1993年11月27日号, 12-16頁。