



## 教授の呟き

### 第42回

# 流通チャネルでのロジスティクスの役割

東京海洋大学教授 苦瀬博仁

#### ●●● 企業の競争力

日本の大企業の中には、増収増益のところもあれば、世界的な技術力を持ちながらも業績がさえない企業もある。ある友人は「自動車業界ではメーカーが高業績をあげているが、電機業界ではメーカーよりも家電量販店の業績が好調」と言う。

このような話を聞くと、技術や商品の開発力、ブランドや価格競争力の違いだけではないと思う。流通チャネル（流通経路）での優位性と、商品供給体制を支えるロジスティクスの差も大きいと感じてしまう。

#### ●●● 業界・業種で違う流通形態

流通チャネルとは、生産者から消費者へ商品が流れていく道筋を示したものである。一般的に「生産者→卸売業者→小売業者」と業種で示すことが多い。

しかし流通には、施設間（工場→倉庫→店舗）や地域間（大阪→東京→埼玉）のチャネルもある。卸売業が工場や店舗を持つことや、各地に倉庫を持つことがあるように、3つの流通チャネルが1体1に対応はし

ない（図1）。<sup>(1)</sup>

業種別の流通チャネルでは、業者間の商品供給力と販売力の差から、商取引上の優劣関係が生まれる。このとき同業者の数が少なく、かつ取引上で優位に立った業者を考えてみる。この業者はチャネルキャプテンまたはチャネルリーダーと呼ばれ、商品価格の決定や販売戦略などでイニシアチブをとることが多い。チャネルキャプテンの違いから、形態は3つに分けることができる（図2）。

A型チャネルは、自動車、飲料、電気製品など製造業に多い。製造業者が少数で、卸売業者・小売業者となるにつれて業者数が増える。

X型チャネルは、総合商社や食品問屋が代表的で、卸売業者の数が少なく、製造業者と小売業者が多い。

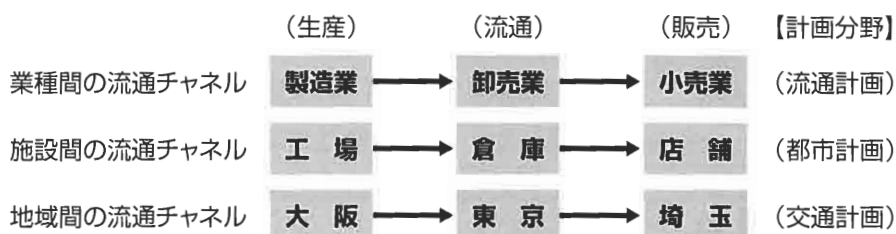
V型チャネルは、デパートやスーパーマーケットに見られる。商品を納入する卸売業者が多数あり、それよりも数の多い製造業者が商品を提供している型である。

チャネルキャプテンは、市場の寡占化を目指すことになる。

#### ●●● チャネル内とチャネル間の競争

流通チャネルから見れば、3つの

図1 流通チャネルの種類



企業間競争がある(図2)。

①の垂直型競争は、同一の流通経路内で、製造業者・卸売業者・小売業者が、チャンネルキャプテンを目指す争いである。例えばA型チャンネルでは、チャンネルキャプテンである製造業者が、卸売業者と小売業者を支配下に置く。いわゆる系列化を進め、結果としてチャンネルの垂直的な統合を実施していく。

こうしてチャンネルキャプテンの座を得たとしても安心はできない。次には②の水平型競争として、チャンネルキャプテンを核とした同業種間や系列グループ間の競争がある。

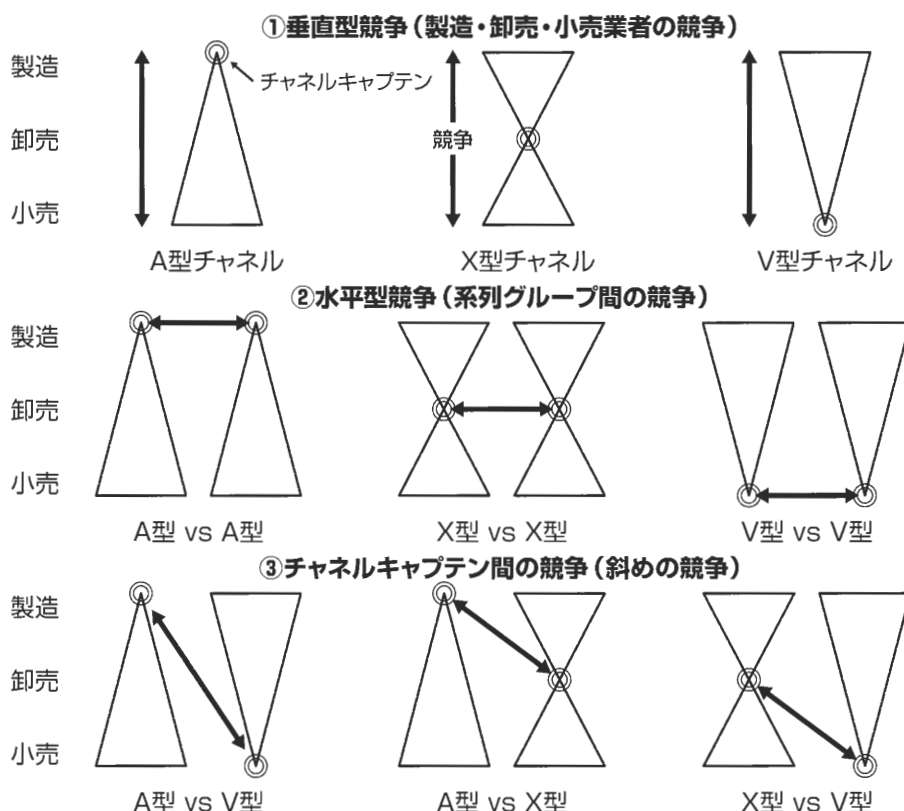
さらに③の「斜めの競争」は、製造業者と小売業者、製造業者と卸売業者のように、異業種間での競争である。例えば、チャンネルキャプテンであるメーカーと大型小売店が、それぞれの商品供給力と商品販売力を武器に競い合う。

### ●●● 重要な役割担うロジスティクス ●●●

自動車業界は垂直型競争を経て「系列化」に成功し、メーカーが生産から販売までのチャンネルをすべてカバーしている。

しかし家電製品では「斜めの競争」として、電機メーカーと家電量販店という2つのチャンネルキャプテンが戦っている。家電市場が拡大し、企業規模が大きくなるにつれて、メーカーは販売会社を設立したり、系列化を進めて、チャンネルキャプテンを目指す。また家電量販店も、消費者

図2 流通チャンネルの3つの競争形態



に近い立場を利用して売り上げを伸ばし、チャンネルキャプテンを目指して競争力を付けていく。

チャンネルキャプテンをめぐる競争では、金融・情報機能とともに物流機能を強化して、市場支配力を強めてきた。なぜならチャンネルキャプテンになるためには、商品の供給体制

を整えなければならないからである。この商品供給体制を支える重要な役割を担っているのが、ロジスティクスなのである。

(1) 苦瀬：「付加価値創造のロジスティクス」、p41-61、税務経理協会、1999年

**Profile**

東京海洋大学 海洋工学部  
流通情報工学科 教授  
**苦瀬 博仁**

(くせ ひろひと) 1951年東京生まれ。73年早稲田大学理工学部土木工学科卒業。75年、同大学大学院修士課程修了。81年、同大学大学院博士課程修了後、日本国土開発に入社。86年から東京商船大学助教授、94年より同大学教授。2003年大学統合により、東京海洋大学教授。副学部長、評議員を経て、06年4月より流通情報工学科長。94年から95年の1年間、フィリピン大学客員教授。04年6月より東京大学大学院医学系研究科客員教授(併任)。主な著書に「付加価値創造のロジスティクス」(税務経理協会)、「都市交通—都市交通計画・都市物流計画」(丸善)、「マニラ・エンジョイ・トラブル」(論創社)、「明日の都市交通政策」(成文堂) <http://www.e.kaiyodai.ac.jp/kuse/>

