

流通システムの記述と そのシミュレーション

上 原 征 彦

1. 流通をシステムとして捉えることの必然性

流通の概念形成は、流通が生産と消費との懸隔を連結ないしは架橋するための諸活動分野と意識され、たとえばマクロ経済学的に見れば、生産—流通—消費という経済循環の中で流通という固有の概念分野が形成され得るであろう、ということ的前提としてなされるものである。ところで、上述のような意味での流通という固有の概念分野が形成され得るか否かは、その方法論にかかわってくる問題でもある。

たとえば、アダム・スミス以来の古典的経済学では、現在では流通の分野としても捉えられるメーカーと卸売商、卸売商と小売商との関係を、単に売手と買手との関係として捉え、価格をバロメータとする市場のメカニズムが働くことを説明してきた。ここでは、流通も単なる市場メカニズム一般に解消されてしまい、その固有性を主張できなくなってしまう。市場を単に売手と買手との集合と見るかぎり、流通固有の概念分野は形成され得ないといつてよいであろう。

流通固有の概念分野を形成していくためには、その方法論として、たとえば市場を構成する要素を売手と買手という単純な図式に解消してしまうのではなく、さまざまな要素を想定しかつ要素間のさまざまな関連を捉えていくことからスタートしなければならない。こうした中で、たとえばマクロ経済学的にアプローチするとすれば、生産と

消費とをなんらかの形で定義しつつ、それらが流通にどのように影響を与え、その結果として、流通を構成するさまざまな要素と要素間のさまざまな関連とが、どのように動いていくか、というような方法でアプローチしていかなければならない。

上述のようなアプローチのしかたは、まさにシステムズ・アプローチというべきものであって、この点において、流通がシステムとして捉えられなければならない必然性が存在するのである。

その場合、経済現象にせよ、流通現象にせよ、社会科学が扱う問題は人間ないしはその集合体（例；企業、etc）を対象としているので、システムを構成する要素は人間ないしはその集合体であり、それらの要素関連も人間ないしはその集合体の諸々の行動から説明されるものでなければならない。その意味で流通システムは単なる機械システムなどとは異なる行動システムとして捉えられるべきものである。こうした行動システムとしての理解は、たとえば、古典的経済学では捉えられない次のような社会経済的現象をも説明していく武器となるのである。

- ① 企業は一方で自律性を認められているものの、ある種の集団規範によって影響されている。
- ② 企業が集団を形成することによってある種の勢力を形成し、その勢力関係によって取引が行なわれている場合が少なくない。
- ③ 企業が集団を形成することによって相互依

存関係が生じ、それによって市場メカニズムが規制されていることが多い。

上述のような現象は、現在の流通現象においても流通チャネルの支配などという形できわめて一般的に見られるものであって、このような現象を解明することが、流通にアプローチしていく場合の主要な問題領域を形成するとさえいい得るのである。そして、しかも、こうした解明は、流通を単なる売手と買手の集合と捉えるのではなく、ある目的意識を背景とするさまざまな企業からなる行動システムとして捉えることによって、はじめてその成果を期待することができるのである。

さて、流通を行動システムとして捉える場合、さまざまな要素とそれらの要素が多層・多面的に関係し合う複雑な関連を定義し、それらによる動きを部分・全体にわたり分析していかねばならない。こうした分析は、人間の頭の中だけで考えたり、また論文の記述のような表現に依拠しては、当然のことながら限界に突き当たってしまう。そこでは、複雑な関連を分解し統合していく数学的モデル式体系の活用が必要であり、こうしたシステムの記述をもとにしてシミュレーションをしていくような実験観察的分析が要請される。ここにコンピュータの発達に支えられたOR的手法の活用が要求されるのである。すなわち、流通は行動システムとして捉えられなければならないが、その行動システムとしてのアプローチを十分に展開させるためにはOR的手法を背景とせざるを得ないのである。

2. 流通システムの記述とその類型

ある現象をシステム(以下でいうシステムは行動システムを指す)として記述する場合、分析者が問題とする領域の相異により、さまざまなレベルが考えられる。それ故に流通システムの記述にあっても、たとえばメーカー→卸売商→小売商に至る商品の配送・在庫管理などという物的流通を問題にするのか、それとも商取引流通における力関

係を問題にするのか、などによってシステムの記述領域が異なるのである。こうした相異を一般にシステム・レベルの相異といえることができる。しかしながら、このようなシステム・レベルの相異にもかかわらず、システムを記述していく基本的な考え方にはある種の共通性を認めることができる。すなわち、システムの接近は、図1に示されるような、システムの最小単位(システム・モジュール)の多層・多面的連結によってなされるものである。ここでいうシステム・モジュールは、投入、産出、処理機構、目的ないし基準、統制(コントロール)について、その構造と機能を的確に記述することによって形成される(荒川 祐吉『流通政策への視角』千倉書房 p. 47)ものである。こうしたモジュールの事象内容、多層・多面的連結の相異がいわゆるシステム・レベルの相異となっており、あらわれるものと見てよい。

さて、流通システムの記述は、図1のようなシステム・モジュールを基本としつつも、分析者の視角によってさまざまなシステム・レベルが想定されるわけであるが、あえて大枠として流通システムのレベルを2類型に分けるとすれば、「マクロ的流通システム」と「ミクロ的流通システム」とに類型化されるであろう。

(1) マクロ的流通システム

ここでいう流通システム・レベルは、たとえば国民経済的観点から、生産→流通→消費を捉え、その経済循環をふまえて、流通システムを記述していこうとするものである。荒川は、こうした

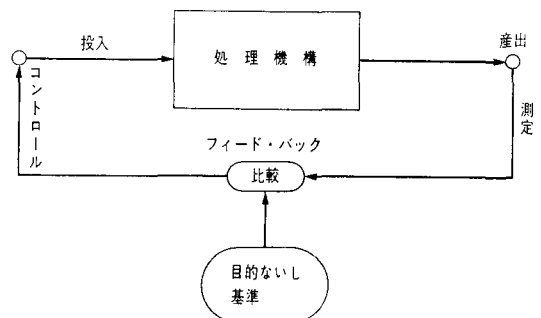


図1 システム・モジュール

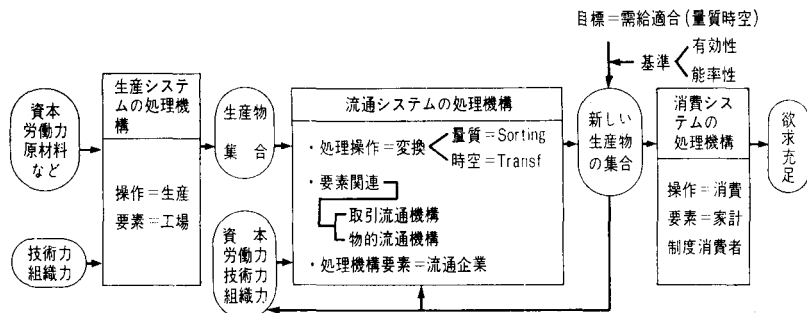


図 2 マクロ的流通システムの 1 例

流通システムの概念的記述図式として図 2 を呈示している(前掲書 p. 47). ここでは、流通システムは、その処理機構として、生産システムの処理機構からアウトプットされた生産物集合に対して、量と質の組合わせの変換を行なう(Sorting; 商取引流通に対応する)と同時に、時間と場所の変換を行ない(Transforming; 物的流通に対応する), こうした変換による新しい生産物の集合を消費システムの処理機構へ向けてアウトプットするものとして捉えられている。

(2) ミクロ的流通システム

ここでいうシステム・レベルは、個々の企業ないしはその集合体が流通とかかわる部分を記述領域とするものであって、流通過程における個々の企業の行動とその成果を企業同士の流通的絡み合いの中で、システム的に捉えようとするものである。マクロ的流通システムは単に「流通システム」といわれることもあり、そうした場合、ここでいうミクロ的流通システムは「マーケティング・チャンネル・システム」あるいは単に「チャンネル・システム」といわれる。

ミクロ的流通システムは、一般に

- ① たとえばメーカー→卸売商→小売商などという特定の流通チャンネルにかかわるいくつかの企業のある集合を特定の組織体(チャンネル組織)と見なす。
- ② その組織体の構成員(チャンネル・メンバー)である彼らをインサイダーとして他のいわゆるアウトサイダーから識別する。

③ 上述のチャンネル・メンバーの中でチャンネル組織をコントロールするチャンネル・リーダーの存在を認識する。

④ その組織体が機能していくための、構成員が互いに承認し得る目的を認識する。ただしこうした目的のあり方はチャンネル・リーダーの意図やコントロールのあり方にも左右される。

⑤ その組織体への参加は企業の自主性によるものであるという、いわゆるオープン・システムとして認識する。

などというようなアプローチで、システムが記述される場合が多い。こうしたアプローチは、現代が「組織の時代」であるという歴史的認識の中で、その理論的根拠が与えられるものである。

このようなシステム記述は、特定の流通チャンネル、たとえばメーカー→卸売商→小売商と連なるチャンネルを特定化するとき、そこにおける構成員の流通諸活動とその多層・多面的関連を明らかにすると同時に、そうした記述は、いわゆる組織論的アプローチの中でそのフレームが把握されなければならない。今、こうした組織論的視座から、ミクロ的流通システムの概念図を考察するとすれば、図 3 のようなものが考えられるであろう。

まず、チャンネル・リーダーは組織の目的をチャンネル・メンバーに遂行させ、その成果をできるかぎり高次化するために、そのシステムの処理機構に、指令とインセンティブをインプットする。ここでいう指令は、遂行の方式と、どこまで目的を

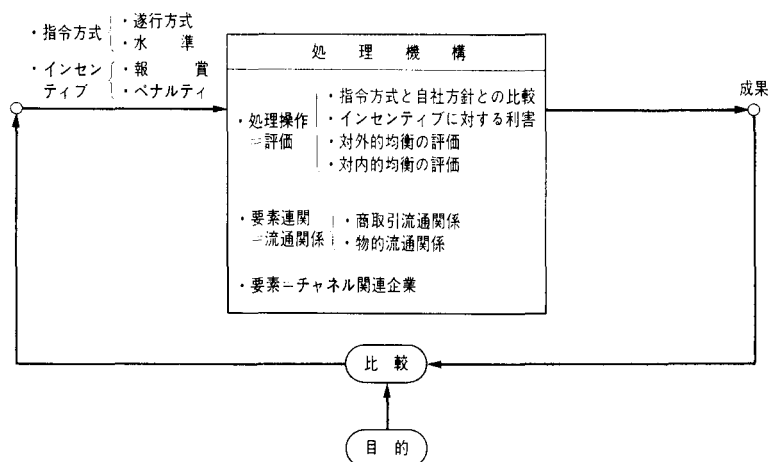


図 3 ミクロ的流通システムの 1 例

達すればよいかという達成水準とにわけられると
考えてよい。インセンティブは、成果に対する報
奨とペナルティとにわけられる。さて、このシス
テムの処理機構は、チャネル・リーダーが発する
指令とインセンティブとに対する、チャネル・メ
ンバーの評価であると考えられる。

そうした評価は

- a. 指令方式と自社の方針との比較
- b. インセンティブに対する利害計算
- c. 指令方式を遂行することによって、また、
インセンティブを受けることによって、アウ
トサイダーと比べてどれほど優位に立つか
(対外的均衡がどれほど増大するか)というこ
とに関する評価
- d. 指令方式を遂行することによって、組織内
において、自社がどれほど優位な地位を占め
るか(対内的均衡がどれほど増大するか)とい
うことに関する評価

などから構成されるにちがいない。こうした処理
機構の中で流通諸活動が遂行され、その結果とし
て組織の成果がアウトプットされるのである。

3. 流通システムに関するシミュレーション

——メーカーのチャネル・コントロールに
ついてのシミュレーション

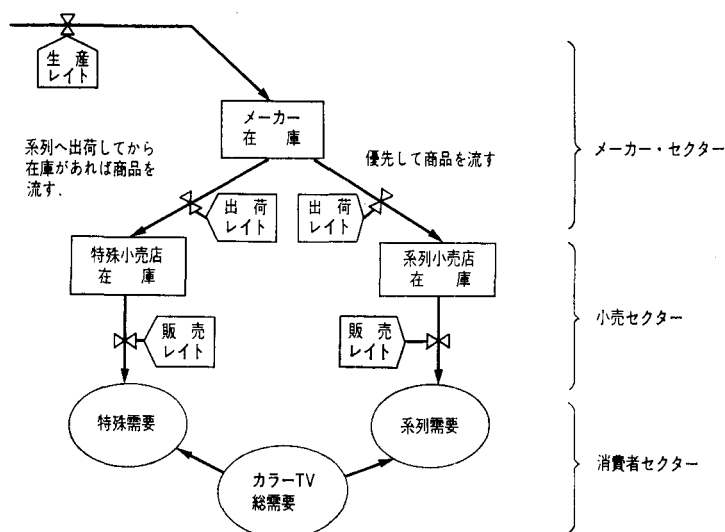
(1) 問題意識

昭和46年から昭和47年にかけて、カラーTVの
2重価格問題が世間の話題になったことがあっ
た。この問題は、商品の値札についている現金正
価(メーカーの指示価格として考えることができ
る)と小売店頭での実際販売価格とがあまりに乖
離している、というところから発生したものであ
った。

このような問題を把える視角はさまざまであろ
うが、流通論的アプローチとしては、家電メー
カーがチャネル・リーダーとしてカラーTV・チャ
ネルをコントロールしている現実を認識するかぎ
り、指示価格維持に関するメーカーのチャネル・
コントロールがうまく働いているか否かという視
点で、問題を分析していく方法も考えられるにち
がいない。

こうした視点に立脚するとき、まず、ある目標
に関して、どのようなコントロールが、どのよう
な条件で、どのように働き得るか、などというコ
ントロール・パターンを明らかにしたい衝動にか
られるであろう。

ここでは、以上のような問題意識に立脚して、
カラーTVのチャネル・システムをできるかぎり
本質的かつモデル的に記述し、家電メーカーの指
示価格維持ということをコントロールにおける1
つの目標として把えた場合、どのようなコントロ
ール・パターンが考えられるかを、シミュレーシ



*注1. 価格維持のためのコントロールができるのは系列小売店に対してのみである。

*注2. 卸セクターはメーカー・セクターに含めて考える。

*注3. 系列小売へ優先的に商品を流し、残った分を特殊小売へ流す。

図 4 商品・商取引の流れから見たシステムの概略

ョンによって追求していくことにする。ここでの流通システムの記述は、先に示した類型でいえば、ミクロ的流通システムの記述に類型化されるものである。

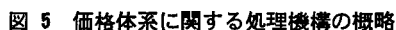
(2) システムの概略的記述

まず、商品・商取引の流れからいえば、カラーTVのチャンネルの本質は、図4のように表現することができよう。図4は、そのシステムがメーカー・セクター、小売セクター、消費者セクター、という3つのセクターから構成されているのを示している。この場合、卸セクターをシステムとして明示しなかった。周知のとおり、家電業界における卸はメーカーの販社と化し、価格設定などにおいては自主性がかなり減じられている。しかも、ここで問題とする指示価格維持コントロールは、小売の販売価格に焦点を合わせようとするものである。このようなことを考慮に入れ、メーカーの指示価格維持コントロールのシステムを記述する場合、卸をメーカー・セクターに含まれるものとして、イクスプリシットにシステムとしてあらわさないという方法をとってもそれほど妥当性を歪めるものではないと考えられる。

また、大きくわけて、2つのチャンネル・タイプが想定されている。1つは系列チャンネル(商店街や住宅地にあって家電メーカーの名前が入った大きな看板を掲げている比較的小規模な家電小売店を想定するとよい)であり、もう1つは特殊チャンネル(秋葉原などにある比較的大規模な家電ディスプレイカウンターなどを想定すればよい)である。これは現実の家電業界におけるチャンネル体系をモデル的に写しとったものであると見ていただきたい。

メーカーは系列チャンネルにまず優先的に商品を流し、残余を特殊チャンネルに流すものとする。本当は、系列チャンネルには新機種を中心に流し、特殊チャンネルには旧機種を中心に流すというメカニズムを追加すれば、さらに現実的なシステムになるが、ここでのシミュレーションにおいては、はん雑さを避けるために、このメカニズムをシステムに組入れなかった。そして、メーカーが指示価格維持のコントロールを行ない得るのは系列チャンネルにおいてであると仮定する。

すなわち、系列チャンネルのメンバーがインサイダーであり、特殊チャンネルのメンバーはアウトサイダーであると思わせるわけである。



オペレーションズ・リサーチ

には、系列店(系列小売店)のリベート率を特殊店(特殊小売店)のそれよりも高く設定した。すなわち、組織のインサイダーとして、対外的均衡の増大による組織的効果を、アウトサイダーよりも多く享受できると考えたからである。なお、リベートにはいろいろな種類が考えられるが、本システムにおいては、シミュレーションの便宜上、数量リベート(ある一定の範囲内で取引量に応じてリベート支給率が高くなるようなリベート類型)に代表させる形で示してある。

アウトサイダーたる特殊店の仕入価格決定においては、相対取引による割引が、主たる要因として効いてくる。この相対取引による割引を具体的に説明すれば次のようになる。

メーカーは、在庫負担を軽くするために、系列店へ流した残余の在庫のうちから、できるかぎり多く特殊店へ商品を流そうとするであろう。このようなメーカーの希望出荷量に対して、特殊店のほうでも政策上なんらかの希望入荷量が存在するものと思われる。そして、このようなメーカーの希望出荷量と特殊店の希望入荷量との相対交渉において、特殊店の実際の入荷量が決定するものと考えてよい。その際、特殊店の希望入荷量に比して、メーカーの希望出荷量が大きければ大きいほど、メーカーは特殊店への卸価格の割引率を高めざるを得ないであろう。相対取引による割引とはこのような割引の仕方を意味しているのである。もちろん、特殊店の仕入価格決定には、リベートによる割引も影響するメカニズムも組込めるようにしてある。

インサイダーとしての系列店の仕入価格決定においては、相対取引による割引が行ない得ないように仮定してある。すなわち、メーカーは、インサイダーに対して、指示価格が維持されることを望んでいるものとしたので、仕入価格決定においても系列店の自由度を制限する意志を組入れたわけである。しかしながら、先に述べた形でリベートによる割引を行ない得るようなシステムにして

ある。また、系列店においては、仕入における現金支払率を高めるなどという、メーカーへのロイヤリティに対する割引も存在するように思われる。これも一応システムの中に方程式としては組込んであるが、シミュレーションの際にはこのロイヤリティに対する割引率をゼロとしてある。これは特別な理由があるわけではなく、シミュレーションのはん雑さを避けるためであるといつてよい。

さて、小売の販売価格はどのように決定されるであろうか。原則的にいえば、上述のように決定された仕入価格と、需要動向を見て立てた販売見込量とから、ある一定の荒利益率が得られるように決定される。たとえば、このような小売販売価格(計算販売価格)を x とすれば、

$$\frac{(\text{販売見込量}) \cdot x - (\text{販込見込量}) \cdot x}{\text{見積られる売上原価}} = \text{荒利益率}$$

これより

$$x = \frac{(\text{仕入価格を用いて見積られる売上原価})}{(\text{販売見込量}) \cdot (1 - \text{荒利益率})}$$

のような形で x が決定される。ここでは系列店の荒利益率を20%、特殊店のそれを15%とした。これは、特殊店のほうがその性格上一般に規模が大きく経営効率が高いので、荒利益率が系列店に比べて小さくてすむという現実をモデル化したためである。

しかしながら、このような x (計算販売価格)を実際の小売販売価格とし得るのは特殊店であって、系列店は、これを実際の小売販売価格とし得ない。なぜならば、系列店は、次のような2つの問題を解決しなければならない状況にあるものと考えられるからである。

- ① インサイダーとしてメーカーから小売価格の指示がなされている。
- ② アウトサイダーの特殊店の実際の小売販売価格が安いので、なんらかの対策を打たなければ、顧客が特殊店に奪われてしまうおそれ

がある。

そこで、まず、系列店は特殊店の価格に対抗し得るのはどのような価格かを考える。当然のことながら、特殊店の価格と同じくらいに設定したいのだが、荒利益率がゼロより低くなるとは経営が成り立たないので、特殊店の実際の小売販売価格と自店の荒利益率ゼロのときの価格とのうち、どちらか高いほうを中心に考えていこうとするであろう。そして、こうして考えた価格でもって期待利益を見積もっておく。

一方、メーカーの指示価格で販売した場合の保証利益も見積もっておく。この際、指示価格が一般に高く設定されているので、顧客が減る可能性がある。こうした状況にもかかわらず系列店が指示価格を維持するという貢献に対して、メーカーはメリット支給を行なうものとする。このようなメリット支給も保証利益の中に算入されることになる。なお、このメリット支給は、組織論的にいえば、インサイダーの中でも貢献者に対する差別的報奨として考えられ、対内的均衡の増大として作用する。先のリポートがインサイダーすべてに与えられるのに対して、このメリット支給は指示価格を維持しようとするインサイダーのみに与えられることになる。

最終的には、系列店は、先に見積もられた期待利益と上述の保証利益とを比較し、保証利益のほうが大きければ指示価格を維持しようとするであろうし、そうでなければ、特殊店の価格を考慮に入れた自主決定価格を設定しようとするであろう。ここに至ってはじめて、指示価格維持のコントロールの結果があらわれる。

以上が本システムの概略的記述であるが、メーカーは1社のみであると仮定され、また、系列店、特殊店にしてもそれぞれ集合体として1店舗に代表させて記述されている。それ故に

- a. メーカー間の競争状況をあらわし得なかったこと
- b. チャネル・メンバー間の水平的関係が組込

まれていないのでそうした意味での組織論的観点からの記述が不十分にならざるを得ないこと

などの問題が残されているが、流通へのシステム的アプローチとしては、それなりの意味を有しているように思われる。

(3) シミュレーション計測のフレーム・ワーク

さて、以上のようなシステムを、数学的モデル式体系に置き換え、いくつかのシミュレーションを行なったが、その計測に関してのフレーム・ワークを以下に記しておこう。

- ① モデル・ビルディングならびにシミュレーションにおいて用いた手法とモデル体系のサイズ

①—1. 手法

ダイナモによる連続型シミュレーション

①—2. オリジナル・モデルのサイズ

レベル変数；40，レイト変数；12，
補助変数；64，定数；54

- ② シミュレーション期間

DT(シミュレーション)間隔を1週間単位として180週間の期間内におけるシミュレーションを行なった。

- ③ 主たるインプット項目について

* モデル全体を動かす主たるインプット項目として総需要(カラーTVの)を用いた。

* 総需要は1週間4万台という一定需要を180週間インプットし続けるケースと需要をS字型に成長させていくケースとを採用した。

(4) シミュレーション結果によるコントロール・パターンの評価

- ① ケース1……きわめて悪いコントロール・パターンの例

図6は、需要が每期一定(この場合每期4万台ずつインプットすることにした)で、リポートは系列店、特殊店とも採用しないこととし、指示価格を維持することに対するメリット支給も低くおさえた場合の例である。ここでは指示価格の水準を150,000円としてある。

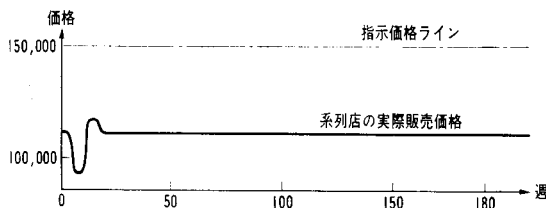


図 6 ケース 1 における系列店の小売価格

図 7 ケース 1 における系列店の保証利益と期待利益

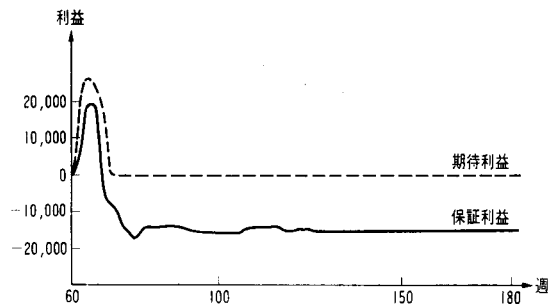


図 6 によれば、系列店の実際小売販売価格は 112,500 円程度のところに落ち着いていて、指示価格がまったく維持されていないことを知る。

さらに、この時の系列店の保証利益と期待利益とは図 7 のようになる。この図 7 によれば、実際販売価格による系列店の期待利益はゼロに落ちつく。このことは系列店が荒利益率ゼロで経営を行っていることをあらわしている。保証利益がマイナスになっていることは、150,000 円の指示価格を維持すれば、系列店は荒利益率ゼロどころかマイナスの赤字になってしまうことを意味している。これでは、指示価格が維持されないのは当然のことである。

なに故に保証利益がマイナスになるのかは

- 需要の価格弾性値が大きいために、指示価格で売れば販売がかなり減少する。
- メリット支給が低い。

などの理由によるといってよい。

ともあれ、この状態ではインサイダーの経営は苦しいし、きわめて悪いコントロール・パターンといえるであろう。

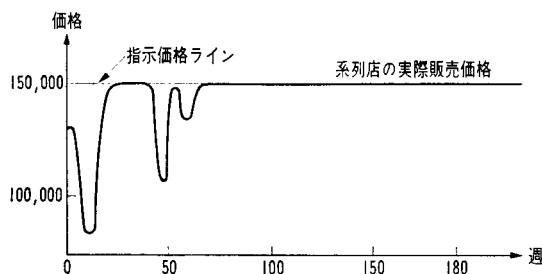


図 8 ケース 2 における系列店の小売価格

特殊店(アウトサイダー)の販売価格がきわめて安く設定されるために、系列店(インサイダー)は荒利益率ゼロのところまで価格を下げざるを得ない状態になってしまっている。こうしたインサイダーとアウトサイダーとの競争を考慮に入れないこと、また 150,000 円という指示価格ではあまりに高すぎて販売の減少が生じると予想されるにもかかわらずそれに見合うメリット支給を行わないこと、などの現状認識の甘さが、対外的にも対内的にもバランスがとれず、メーカーのコントロールを有名無実のものにしている。

- ② ケース 2……商品力によってコントロールが可能となる。

ここでは、他の条件はケース 1 と同じくして、ただ、メーカーが系列小売店に需要の価格弾性値が低い差別化された商品を流すものとした。すなわち、ケース 1 よりも系列店に流す商品の価格弾性値を 2 割程度小さくしてみた。その結果が図 8 である。これを見れば、系列店において最終的には指示価格が維持される方向にあることを知る。

すなわち、このケース 2 の例は、メーカーが商

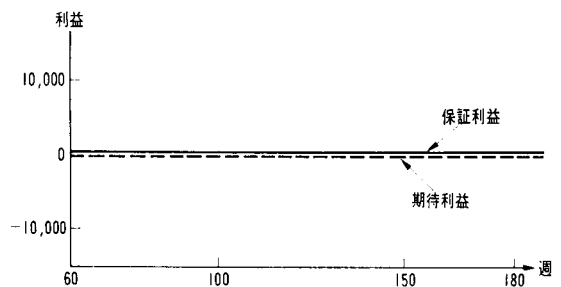


図 9 ケース 2 における系列店の保証利益と期待利益

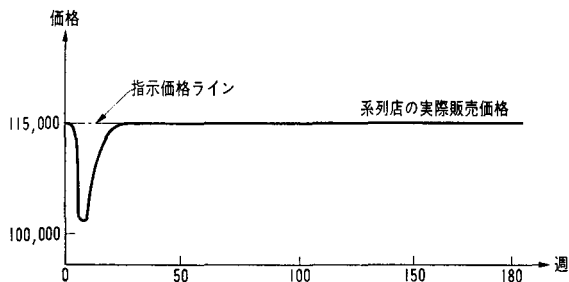


図 10 ケース 3 における系列店の小売価格

品力を高め、それをインサイダーに流すことによってコントロールが可能となることを物語っている。

ところで、このときの系列店における期待利益と保証利益とを比較すれば図9のようになり、保証利益はゼロ近傍でわずかに期待利益を上回るにすぎない。しかも、このときの期待利益は完全にゼロである。

すなわち、指示価格を維持したとしても、経営はギリギリの線でなされており、いうなればインサイダーを「生かさぬように殺さぬように」という形のコントロール・パターンになってしまっている。こうしたコントロールも状況によっては1つの方法となるだろうが、競争メーカーがあらわれた場合、系列チャネルからの離脱者が多くなろう。

このようなギリギリの線にいるインサイダーを確実につなぎとめ、なおかつコントロールを維持するためには、このモデルからいえば、保証利益を高めてやればよい。そのためには商品力をもっと高め、需要の価格弾性値をもっと小さくすることが考えられるが、そこには多分に不確実性と限界とが存在するであろう。

そもそも、ケース 1、ケース 2 を見るかぎり、メーカーがあまりにも現実とかけ離れた高い指示価格を設定したところに問題はありはしないか。すなわち、アウトサイダー(特殊店)はその経営効率のよさから、かなり低い価格を設定し得るのである。こうしたアウトサイダーとの競争を考慮し

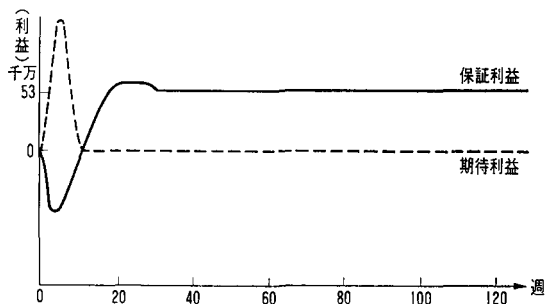


図 11 ケース 3 における系列店の保証利益と期待利益

てもっと妥当な指示価格の水準を設定すべきではないのか。ただし、これだけでは、経営効率が相対的に低いインサイダーにとっての収益は上昇せず、経営上必要な 2 割の荒利益率を得ることができないにちがいない。そこで、メリット支給を多くして、指示価格で売れば 2 割以上の荒利益率を確保し得るようにする必要がある。このあたりに関してはケース 3 以降で問題にする。

③ ケース 3……アウトサイダーとの競争状況を考慮に入れ、かつインサイダーの必要荒利益率を保証するコントロール・パターン

そこで、指示価格の水準を 150,000 円から 115,000 円に引き下げ、メリット支給を 30% ほど増加させてみたのが図 10 である。なお、ここでは、その他の条件についてはケース 1 と同じにしてある。

図 10 を見れば指示価格 115,000 は維持される方向にあることを知る。この点に関するかぎりコントロールはうまくいっている。

そこで問題は、どの程度の利益をインサイダーが得ているかである。それを図 11 によって見ることにしよう。

図 11 を見れば系列小売店全体の保証利益は 536,000,000 円に落ちつくのが確認できる。このとき、系列小売店全体の販売台数は 22,080 台に落ちつくことがモデル式から計算できるので、荒利益率は

$$\frac{536,000,000}{115,000 \times 22,080} = 0.211$$

となり、荒利益率2割をインサイダーに保証してあげることができる。

ここで示されるコントロール・パターンは、チャネル・リーダーが現状をよく認識し、それにもとづいて、コントロールの仕方を考えていくというようなパターンで、結果としては、きわめて妥当なコントロール・パターンとなっている。

④ ケース4……コントロールにはチャネル・リーダーの実績が効いてくる

図12は、その他の条件はケース3と同じくして、需要のインプットに図13ないしは図14に示されるような成長曲線を与えた場合のシミュレーション結果である。本システムの場合、メーカーが1社であると仮定されているので、需要の成長曲線は、チャネル・リーダーたるメーカーの成長曲線であると理解してもよい。

図12によれば、130週以後になってから指示価格が常に維持されるようになる。105週ごろから130週までは維持されたりされなかったりする。またモデル式からの計算によれば、130週以後の保証利益による荒利益率は28.8%程度に落ちつく

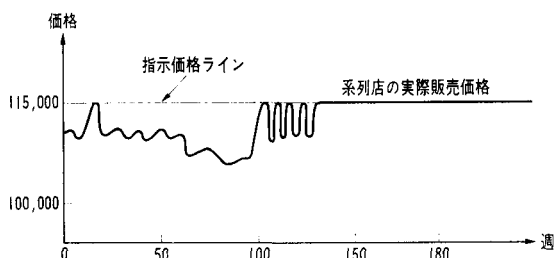


図12 ケース4における系列店の小売価格

ことがわかった。すなわち130週以後は理想的なコントロール・パターンをとっているといえよう。

以上のような状況を成長曲線との関係で表現すると図13のようになる。すなわち

成長準備期……コントロールはあまりよくない
されない

急速成長期……不完全ながらコントロールが可能

成熟期(実績確立期)……完全にコントロールが可能

というようなことがいえそうである。

つまりチャネル・リーダーの実績が確立され、その位置力が高まれば高まるほど、チャネル・コ

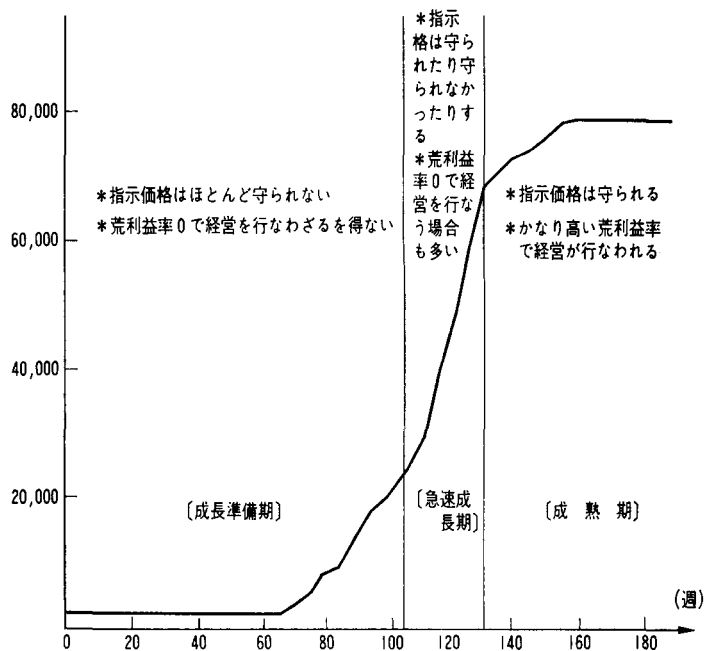


図13 成長曲線とインサイダーの状況……ケース4

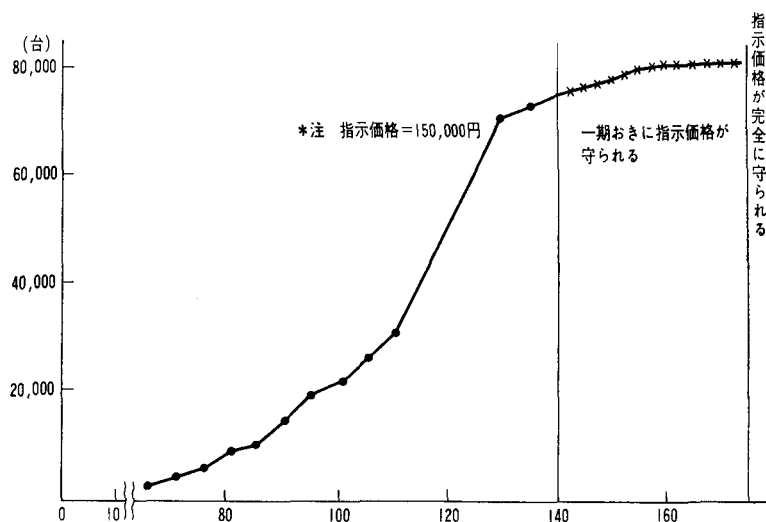


図 14 ケース 1 に成長曲線を与えた場合

ントロールは容易になってくるのではなかろうか。ちなみに、ケース 1 のような状態でさえも、成長曲線を与えれば、図 14 に示すように、成熟期の末期においては指示価格維持コントロールが可能となる。

⑤ ケース 5……リペートはコントロールに効かない。

ケース 2 において、系列店、特殊店ともにリペートを採用した場合、そのシミュレーション結果が図 15 に示されている。もちろん、特殊店よりも系列店のリペートのほうが高く設定されている。

さて、図 15 を見ると系列店の 実際販売価格は 47,300 円程度に落ち込んでおり、指示価格から大きく乖離している。そして、一方 52,000 円程度で売れば 2 割の荒利益率が確保できることが判明したので、47,300 円で販売しても 1 割 8 分近い荒

利益率は確保できる。この場合、150,000 円の指示価格で販売したとしたらゼロに近い利益しか得られないことはすでにケース 2 で明らかになっている。なに故に、リペート支給が、このようなコントロール不可能な状態をつくり出してしまうのか。

その主たる理由は、メーカーが高いリペートを与えたために、それを仕入価格決定の割引として算入したので仕入価格が極端に安くなり、安い販売価格でもある程度の荒利益率を確保できるようになってしまったからである。

そこで、貢献に対する報奨としては、本システムからいえば、リペートよりもメリット支給のほうがコントロールに結びつくといえる。メリット支給は指示価格を守るか守らないかという局面とかわるからである。こうした意味で、チャネル・メンバー全員に与える報奨よりも、ある指令に対するはっきりした貢献に対して与えられる報奨のほうがはるかにコントロールに有効に作用していくのである。

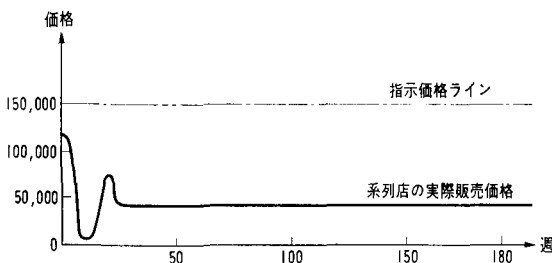


図 15 ケース 5 における系列店の小売価格

うえはら・ゆきひこ：1944年生 (財)流通経済研究所主任研究員
略歴：東京大学卒業後、日本勧業銀行を経て現在に至る
専門：流通一般