

文房具産業における マーケティング・システムの変容*

杉山裕子

要 旨

本稿では、情報プロセッシング・パラダイムの視座から、市場の不確実性の状態により規定されるマーケティング・システムの構造について議論する。文房具産業の個別企業の事例記述を中心に検討を行い、次のことを明らかにした。

市場の形成・成長段階において有効であった有力な文房具製造業者による流通系列化政策は、1980年代後半以降、増加する市場の異質性を対処することができず、その合理性を失った。半面、アスクルを中心とした協調型のマーケティング・システムでは、チャンネル・メンバーの機能を分権化し、情報プロセッシング・システムとしての市場適合が図られた。さらに特記すべきは、関係文房具店をパートナーとして位置付け組織化し、チャンネル・メンバー間で共有する情報の密度を高めている点である。本稿のインプリケーションとして、チャンネル・メンバーの連鎖的な情報の活用がマーケティング・システムの価値を生み出している可能性を示唆するものである。

キーワード：マーケティング・システム、環境適合、チャンネル・パワー論、協調関係論、文房具

1 問題の所在

市場の不確実性はマーケティング・システムの構造、あるいはその行動的プロセスにどのような影響を与えるのか。これについて文房具¹⁾産業の個別企業の事例記述を中心に検討を行うのが本論文の目的である。

文房具産業は、有力な製造業者による流通系列化政策により、大量かつ安定的な製品の供給

* 本稿を作成するにあたり、名古屋市立大学経済学研究科河合篤男教授から丁寧な御指導をいただきました。また、お二人の匿名レフェリーの先生から貴重なコメントをいただきました。ここに記して、深く感謝申し上げます。

1) 本論文において「文房具」とは、特に断りがある場合を除き『商業統計表』による「紙・文具小売」に分類されるものとする。

を通じ市場を形成・維持してきた。しかし、1980年代半ばに入ると、ニーズの多様化や大型小売店の登場により、これまでの流通の仕組みにも変化が求められるようになる。このときに登場したのが、プラス株式会社による「アスクル事業」である。

アスクル事業は、流通の新たな仕組みとして、既にいくつかの文献で取り上げられている。その多くはリーダー企業に対する差別化戦略の視点から捉えられているが、それだけでは十分とは言えない。というのも、マーケティング・システムのパフォーマンスの維持・向上のためには、環境への適応が常に求められるところであり、それに係る企業の行動やシステムの構造は、直面する環境条件に依存すると考えられるからである。

文房具産業では、時期を違えて製造業者による垂直的マーケティング・システムとアスクルによる協調型のマーケティング・システムとが存在している。これを鑑み、本論文では、これら2つを比較することで、市場の変化とともになぜ旧態のマーケティング・システムが合理性を失ったのか、そして新たに形成されたマーケティング・システムがなぜ市場に適合したのかを明らかにする²⁾。

2 視座

2-1 ケースの概要と着眼点

上記で提示した製造業者による垂直的マーケティング・システムとしては、コクヨ株式会社を取り上げる³⁾。後にも触れるが、コクヨ株式会社は全国に50の専門卸とその傘下に系列小売店を設置し、流通系列化戦略により市場を拡大した企業である。

一方、「アスクル事業」は、中堅文房具製造業者であるプラス株式会社が設置した販売部門である。同社は中小規模企業をターゲットに、文房具を翌日配送する仕組みをつくった。文房具産業において新たな価値を創出したという点で、アスクル株式会社は一番手企業（Chandler 1990）といえるだろう⁴⁾。そのため、アスクルの事例は、多くの研究において取り上げられている。たとえば、安部・池上（2008）は、今まで全く手付かずだった小口顧客層を中心としたマーケットを顕在化させたと同事業を評価している。加護野・井上（2004）は、顧客の価値とそれ

2) 本論文では、「マーケティング・システム」および「流通システム」という言葉を用いる。両者はしばしば同じ事象を指す場合もあるが、本論文では緩やかな規定の下次のように使い分ける。特定のチャネル・メンバー（たとえば製造業者）が、自身のマーケティング目的に照らして管理する性格を有しているものを「マーケティング・システム」、チャネル・メンバーの中立的な立場を前提としているものを「流通システム」とする。なお、これらの定義については、加藤・崔（2009 p. 3）を参考にした。また、垂直的マーケティング・システムは流通系列化と同義で使用する。

3) 垂直的マーケティング・システムはプラス株式会社でも採用されているが、その影響力や波及性を考慮し、先発企業であるコクヨ株式会社の事例を取り上げる。

を提供する革新的な仕組みとして、事業システムの視点から優れた点を挙げている。沼上（2009）は、文房具業界のリーダー企業であるコクヨ株式会社を引き合いに出し、アスクルはチャレンジャー企業だからなし得た、リーダー企業に対する差別化戦略であると論じている。黒岩（2008）は、開始されてから数年後のアスクルを取り上げ、その競争力の維持には製造業者との共同製品開発があると、他社との連携による事業展開を強調している。

このように、多くの事例はその競争の優位性に焦点が絞られている。これらは、旧態のマーケティング・システムに代わり、なぜ新しいそれが市場に適合したのかを当時の環境条件から動的的に明らかにしようとしているものではない。

よって以下では、まず、システム内部のパワー関係と信頼関係および当該マーケティング・システムが直面する環境の不確実性の状態により規定されうる複数の取引関係に係る研究を整理する。そして、マーケティング・システムはいかなる市場条件の下に形成されるのか、文房具産業を事例とした検討へとつなげていきたい。

2-2 マーケティング・システムの形成に係る理論的側面

製造業者と流通業者との取引関係をめぐっては、これまで主にチャンネル・パワー論と協調関係論を中心に多くの研究が蓄積されてきた。本論文では、両者の議論を中心に理論的整理を行う。

文房具産業における流通システム構造は、一般的に消費財によく見受けられる、管理システム（Davidson 1970, 江尻 1979）の手法が用いられている。つまり、資本あるいは、所有権の下で管理されているものでも、また、フランチャイズ・チェーンのような契約により管理されるものでもなく、当該システムのリーダー的存在の企業がチャンネル段階を管理・統合しているものである。したがって、管理システムの構築、維持にはチャンネル・リーダーの統制力が行使される。

チャンネル・リーダーが、チャンネルを構成する他の組織と市場取引を維持しながら、それら組織に対して命令や統制を行いうるようなシステムを構築するメカニズムについて、組織間のパワー関係によって説明しようとしたアプローチがチャンネル・パワー論である（石井 1983, p. 8）。

4) Chandler (1990) は、生産における規模と範囲の経済を利用できるほどに大規模なプラント、また流通における製品固有の設備や技能、そしてこれらの活動を調整するために必要な経営組織に投資した最初の企業で、強力な競争上の優位を獲得した企業を一番手企業と定義している（Chandler 1990, 邦訳 pp. 26-27）。Chandler (1990) の研究背景では、規模や範囲によるコストの優位性が強調されているが、本論文で扱う 1980 年代半ばから 1990 年代の時代背景において、アスクルによるマーケティング・システムは新たな価値を生み出す仕組みであり、また、当該仕組みは、Chandler (1990) が提示する競争の優位性を有していることから「一番手企業」に当てはまると考えられる。詳しくは、Chandler (1990, 邦訳 1993) を参照のこと。

パワーとは、機能的相互依存関係にある組織間において、組織 A（自者）が組織 B（他者）の意思決定に影響を及ぼしう組織 A の能力のことをいう（Stern et al. 1989, 邦訳 p. 101）。また、組織 A のパワーは組織 B によって価値を見出される資源の所有や管理を通じて獲得される（渡辺 1997, p. 35）。

パワー資源の蓄積や統制のプロセスなどパワーと統制の関係については、Hunt and Nevin（1974）や Etger（1976）などを中心とした実証研究により、多くの知見が積まれた⁵⁾。これらにより、取引関係においてパワーを有するリーダーが他のメンバーを一方向的に管理・統制する支配的あるいは支援的依存関係が明らかになっている⁶⁾。

一方、1980年代に入ると、パワーによる統制だけでは解決できない課題、すなわち協調関係による取引について、チャンネル・パワー論では十分に説明できない点が崔（1993）、高嶋（1994）、Morgan and Hunt（1994）、渡辺（1997）などにより指摘されるようになる。こうした流れの中で登場したのが、協調関係論によるアプローチである⁷⁾。

協調関係論の萌芽の研究は、Arndt（1979）であろう。彼は協調的な関係が取引効率や資源の有効活用に優位に働く旨の概念を提示した。その後、製造業と販売業の取引について、パワーバランスに着目した研究（Bucklin and Sengupta 1993, Heide 1994）、取引コストに着目した研究（Heide and John 1988, 1990）、両者の規範的關係に着目した研究（Heide and John 1992）、信頼（Anderson and Narus 1990, Morgan and Hunt 1994）あるいはコミットメント（Morgan and Hunt 1994）に着目した研究などにより多様な構成概念が新しく導入され、協調関係が説明されてきた。その中で本論文では、信頼やコミットメントによるアプローチに焦点を絞る。

Anderson and Narus（1990）、Morgan and Hunt（1994）による協調関係論において、「信頼」は重要な要素に位置づけられている。Moorman et al.（1993）によると、信頼とは、「相手が自分を裏切らないか」と「自分が相手を頼ろうとするか」の2つの要因から形成される。すなわち、製造業者、販売業者双方において信用及び依存による意思決定があり、双方において相手の期待にこたえようとする関係が成り立っていれば、信頼は形成される。こうした信頼について Morgan and Hunt（1994）は、信頼はコミットメントに正の影響を及ぼし、これが他の企業

5) チャンネル・パワー論に係る研究系譜については、Gaski（1984）を参照のこと。

6) チャンネル・メンバーのパワー構造を規定するパワー資源は、多様な構成要素（様々な見解があるが、ひとつの代表的なものとして5つのパワー資源—報酬（reward）、制裁（penalty）、情報と専門性（information and expertise）、正統性（legitimacy）、一体化あるいは同一性（identification）がある（石井 1983, p. 39））からなる。たとえば、Hunt and Nevin（1974）や Lusch（1976）は、これを強制的なものと非強制的なものに分け、チャンネル・メンバーに対する制裁を与える能力（強制的パワー）とサポート能力（非強制的パワー）があることを提示している。

7) より効率的な流通システムの構築などを目的に行われる製造業者と流通業者との協働については、製販同盟、製販統合、パートナーシップ、戦略的提携などがあるが、本論文ではこれらを「協調関係」と呼び、これらに係る研究の総称を「協調関係論」と表記する。これらの研究の系譜については、渡辺（1997）を参照のこと。

との継続的取引関係を維持するインセンティブになることを実証により明らかにした。

また、同様に渡辺（1997）も、チャンネル・メンバーの密接な双方向的コミュニケーションとそれによって醸成される信頼関係とが、チャンネル・メンバー双方の成果や満足を上向きさせ、コンフリクトの機能性を高めるとともに、関係継続の動機づけ、ないしは担保として機能することを論じている（渡辺 1997, p. 57）。

さて、以上のように流通システム内のチャンネル取引関係に係る分析アプローチとしてチャンネル・パワー論と協調関係論を挙げた。これに外部環境要因を明示的に分析フレームワークに組み入れ、流通システムと外部環境との相互作用を研究しているものがある。これらは、条件適合理論（contingency theory）を適用し、個別的な実証研究の結論の違いを外部環境要因から説明している。

条件適合理論とは、Thompson（1967）、野中（1974）、加護野（1980）らによって実証されている。組織は市場が生み出す多様性あるいは不安定性に対応するため、情報プロセッシング構造を発展させることによって、その環境に最適に適合する。市場が異質的（ニーズが複数存在する）そして、あるいは不安定的（ニーズの移り変わりが速い）であればあるほど、当該市場に適合するため、組織は多様化、すなわち分権化する⁸⁾（野中 1974）。

この理論をチャンネル・パワー論に援用し、流通システムの市場適合について論じたものがEtger（1977）や石井（1983）である。

Etger（1977）は、環境要因とチャンネル・リーダーの支配水準との関係を分析し、需要の変動が激しいときほど、迅速な意思決定を必要とするため、当該システムにおけるチャンネルを統制するパワーが分散されるとしている。換言すると、環境からの情報処理に係る負荷が増すにつれ、流通システム内における組織間の情報処理能力は偏在する。そして、その中で、相対的に高い情報処理能力を持つ組織は、環境不確実性の増大とともに、その情報処理能力をベースとして、他の組織の行動を統制することが可能であることを示している。

石井（1983）もこの研究の流れを受けており、流通システムが直面する市場の不確実性が高くなるほど、言いかえれば、当該システムが直面する情報処理に係る負荷が増すほど、その情報処理能力を有する組織への依存性も高くなり、組織間のパワーに対する非対称性がより発生するとしている。

一方、協調的な取引に対する外部要因の影響については、研究の蓄積が少ない⁹⁾。

結城（2007）は、この点を指摘しながらも、パワー及び協調関係に基づく流通システムの形

8) 条件適合理論からその分析パラダイムを導いたのが加護野（1980）である。これを「情報プロセッシング・パラダイム」と呼び、組織が直面する意思決定環境が不確実かつ複雑であり、大量の情報処理を必要とする組織は、それに対応したより高度な情報プロセッシング・システムを生み出すことを明示している。

9) Arndt（1979, 1983）が流通システムを内部化市場（domesticated market）と呼び、内部組織的な管理・調整に委ねようとする協調的な流通システムを提示しているが、当該システムがどのように市場の不確実性に対応しているかは明確ではない。

成と市場の不確実性に関する複合的な分析を試みている。

結城（2007）は、情報プロセッシング・パラダイムの代表的論者である Thompson（1967）の主張の主旨^{10）}が、「依存関係にあるふたつの組織が共に不確実な環境に直面し、かつ、いずれの組織もその不確実性を吸収するのに十分な情報処理能力を持ち得ないとき、両者は情報交換を通じて環境不確実性に対処する」である^{11）}とし、これを援用している。つまり、異質性あるいは不安定性の増加により、組織はさらに高度な情報処理能力を要することとなる。と同時に、これまでチャンネル・リーダーのパワーを支えていた情報処理能力の有効性自体が低下する（田村 1996）。このような状況が、つまりはチャンネル・メンバーのいずれもが「市場の不確実性を吸収するのに十分な情報処理能力を持ち得ないとき」であり、Thompson（1967）が主張する「情報交換を通じて環境の不確実性に対処する」ことがまさに組織間の相互信頼を基盤とする協調的な取引関係であるとするのが、結城（2007）の主張である。

結城（2007）の特徴は、市場の不確実性を変数としていることに加え、「同調水準」なる可変量概念を用い、Heide（1994）が示す製造業者と流通業者の取引関係の統御^{12）}を類型化していることにある。「同調水準」とは、自社が他社（取引相手）に対して示す自立性の制限の程度（結城 2007, p. 30）と定義されており^{13）}、取引条件の決定に際して相手企業の意向や要求を受け入れる余地を示す。

結城（2007）は、製造業者と流通業者の取引関係をダイアデックに表わしている。その中で「自社の相対的情報処理能力」と「組織間的情報処理能力格差」、並びに当該チャンネルが直面する「環境不確実性」によって、「自社の相対的パワー」と「相互信頼」の水準がそれぞれ規定され、さらにこれら組織間の関係の複合的な影響によって、各組織の同調水準が決定される旨を示し、多彩な取引関係をモデル化した（図表 1）^{14）}。これによると、他社に対する自社の相対的パワーは、自社の情報処理能力によって正の影響を受け、その影響は、環境の不確実性が高い場合により大きくなる。この自社のパワーにより、自社は他社の意思決定を統制でき、他社の同調水準、すなわち他社が自社の要求にこたえる余地が高くなる。一方、相互信頼は、少々

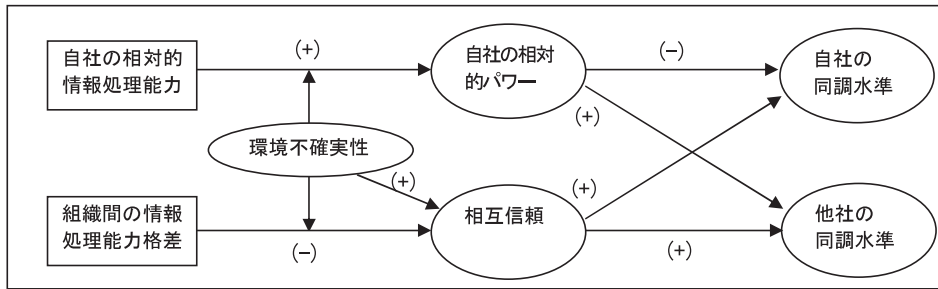
10) Thompson (1967), 邦訳 pp. 43-47.

11) 結城 (2007), p. 36.

12) Heide (1994) は、取引のガバナンス構造を「市場的統御 (market governance)」、「双務的統御 (bilateral governance)」、「階層的統御 (unilateral/hierarchical governance)」の 3 つに類型化している。流通系列化のようにチャンネル・リーダーによる主従的な取引関係は「階層的統御」、チャンネル・メンバーによる協調的な取引関係は「双務的統御」に類するといえる。

13) 風呂 (1968) においても、ほぼ同様の概念を示す「同調的水準」と用いてチャンネル交渉モデルを提示している。

14) 結城 (2007) における市場の不確実性の観測変数は、当該製品市場における「製品・ブランドの多様性の程度」および「消費者選好の変化の速度」であり、市場の不確実性に関して野中 (1974)、石井 (1983) と同様の概念を用いている。また、消費者選好の「多様性の程度」と「変化の速度」に対する補足能力を情報処理能力の観測変数としている。



(図表 1) 同調水準の規定の概念モデル

出所：結城（2007，p. 39）

複雑である。第一に、組織間の情報処理能力の格差は、相互信頼の水準に負の影響を及ぼす。第二に、組織間の情報処理能力の格差を所与とするならば、環境の不確実性は相互信頼の水準に正の影響を及ぼす。第三に、環境の不確実性は情報処理能力の格差との交互作用効果を伴って、相互信頼の水準に負の影響を及ぼす。言い換えれば、第一で示した情報処理能力格差の相互信頼に対する負の影響は、環境不確実性が高い場合においてより一層強く表れることを示している。

以上を参考に、市場の不確実性を市場が多様である程度とし、さらに当該流通システムが直面する市場の不確実性の状態により規定される多彩な取引関係の統合的な概念を示した結城（2007）の研究を理論的基盤として、市場の不確実性すなわち多様性が流通システムに与える影響について事例的検討を行う。

3 ケース

3-1 コクヨ株式会社

ここでは、市場の拡大、成長という変動に対して、コクヨ株式会社の流通系列化政策の合理性を示す。

コクヨ株式会社¹⁵⁾（以下、「コクヨ」という。）は、明治 38 年（1905 年）、黒田善太郎氏によって大阪に創業された。コクヨは、生業的経営から企業家へ成長する過程において、商業者に働きかけチャネルの組織化を行った¹⁶⁾。これが文房具産業におけるマーケティング・システムの

15) コクヨは、社名を「黒田表紙店」、「黒田国光堂」、「株式会社黒田国光堂」、「コクヨ株式会社」と変更しているが、「コクヨ」で統一する。

16) コクヨの成長・発展の過程についてはコクヨ(株)の社史『コクヨ*70年のあゆみ』（1975）、『コクヨ 100年のあゆみ』（2006）を参考にしたが、その多くは割愛した。詳しくは、これらを参照のこと。

生成である¹⁷⁾。コクヨは、当時の商業者を中心とする生産・販売体制に反対し、紙問屋をチャンネルとして新しい販売ルートを確保するとともに生産設備を整え、製造業者としての地位を確立した¹⁸⁾。良質廉価な製品の提供で、1920年には東日本市場に進出し、地元の有力な問屋の信用を高める一方で、関東の卸問屋による「東京国誉（こくよ）会」が結成された¹⁹⁾。この東京市場の進出を契機に、コクヨの製品価値が認められ、コクヨブランドによる既製紙製品市場が全国に広がっていく。1934年には、大阪の有力問屋3社との共同出資による「株式会社コクヨ商店」が、1937年には、関東以北の販売網の強化と諸官庁との連絡の緊密化を目的に「株式会社東京国誉商店」が設立。さらに、1940年には中国、四国、九州などの販売拠点として「株式会社西武コクヨ商店」が設立され、販売網は全国に拡大していく²⁰⁾。製造業としても製品の開発・生産に力を注ぎ、生産と販売の両輪により業界のリーダー企業へと発展していった。

コクヨの販売拠点整備の手法は主に2つある。ひとつは、コクヨ自身が出資し拠点を整備したものだ。もうひとつは、コクヨとはほとんど資本関係をもたない専門代理店（卸）の登場である。後者はコクヨ販売網の最大の特徴であろう。

コクヨ製品の全国展開は卸売業に大きな影響を及ぼし、卸売業者の意識を変えるものでもあった。この頃、製品を販売店に流すだけの卸問屋から、ある特有の、言い換えれば製品力のある商品を専門に供給することを望む卸業者が出始めた。東京の株式会社伊藤商店（以下、「伊藤商店」という。）がそれである²¹⁾。コクヨ製品のほか、三菱鉛筆などの製品を取り扱っていた中堅どころの卸問屋である。昭和25年7月、伊藤商店によって、初のコクヨ製品専門代理店が設けられた。これがのちの「総括店」とよばれるもので、コクヨの販売力の源泉でもある。卸の専門店化は、大手製造業者の主導によるものであるとはいっても、初めから成功が約束されていたわけではない。当時の業界には受け入れがたいものであった。そんな中、伊藤商店がコクヨの専門代理店になった理由は、コクヨに対する信頼である。「ひとつのメーカーの商品しか取り扱わないということは、不便さが伴うが、取引先からの信頼によりこれをカバーすることができる。」「旧来の利潤追求にあくせくする問屋意識を排除し、需要家の求めるものを速やかにメーカーに取り次ぐという本来の卸の姿、真の経営理念をあらためて認識しなくてはいけない。」このような、伊藤商店 伊藤社長のコクヨに対する厚い信頼が次第に業界に広まっていった²²⁾。

17) 池田（2004）によると、メーカー主導型マーケティング・システムの生成過程は、大きく2つに分けられる。ひとつは、当時成長途上にあった新興業界における先発メーカーによるチャンネルの組織化の動きであり、もうひとつは、当時すでに企業集中が進み寡占的構造が定着しつつあった業界におけるカルテル行為を通じたチャンネル統制の動きである。文房具産業は前者にあたる。

18) 『コクヨ*70年のあゆみ』、pp. 49-54.

19) 前掲書 p. 54 及びコクヨホームページ.

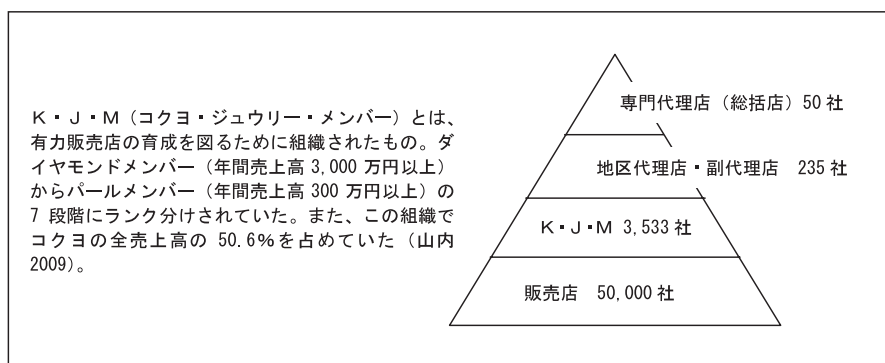
20) 前掲書 pp. 59-60 及び『コクヨ 100年のあゆみ』、p. 18.

21) 前掲書 p. 146.

伊藤商店を皮切りに、全国各地でコクヨの専門代理店が発足されていく。5年後の昭和30年には専門代理店は13社に達している。昭和31年11月、「全国コクヨ専門店会」が発足されるとともに、翌32年1月には、コクヨ役員と20の専門代理店とで第1回目のコクヨ総括店総会が開催された²³⁾。「我々はコクヨ紙製品のみの販売業者なのです。この製品以外には、扱うことも作ることも考えておらないのであります。いうならば、コクヨ紙製品と心中するつもり業者なのです。」これは、全国コクヨ専門店会が発足した際の趣旨書である²⁴⁾。また、第1回コクヨ総括店総会では、宣誓書の中に次のようにつづられている。「私たちコクヨ専門代理店主は、コクヨ株式会社創業者黒田善太郎氏の企業経営に処する姿勢とその信条を心とし、コクヨ株式会社を中心とした固い団結のもとに、コクヨ製品の販売を通じ、国家・社会に貢献する²⁵⁾。」

ここに表わされているように、コクヨにおける製造業者と専門卸売業者との関係の特徴は、所有権でも契約でもなく、お互いの「信頼」によるところである。しかしながら、ここから見受けられる「信頼」は、あくまで文房具市場をけん引したともいえるコクヨの生産・販売体制に伴うパワー（Stern et al. 1989）に依存するものである。「運命共同体」という認識の中で、共存共栄を土台にマーケティングが展開されたといえる。

その後、コクヨの専門代理店は増加し、昭和49年（1974年）には北海道から沖縄において全国50社の総括店が設置された²⁶⁾。さらに、専門代理店のほかに取引のレベルによって、「地区代理店」、「副代理店」、「特約店」が設置され、1972年には全国で235社からなる「全国コクヨ代理店会」を組織化して全国の販売拠点が整備された²⁷⁾（図表2）。



（図表2） コクヨ流通システムの組織図

出所：山内（2009, p. 89）

22) 前掲書 p. 146.

23) 前掲書 pp. 146-149.

24) 前掲書 p. 147.

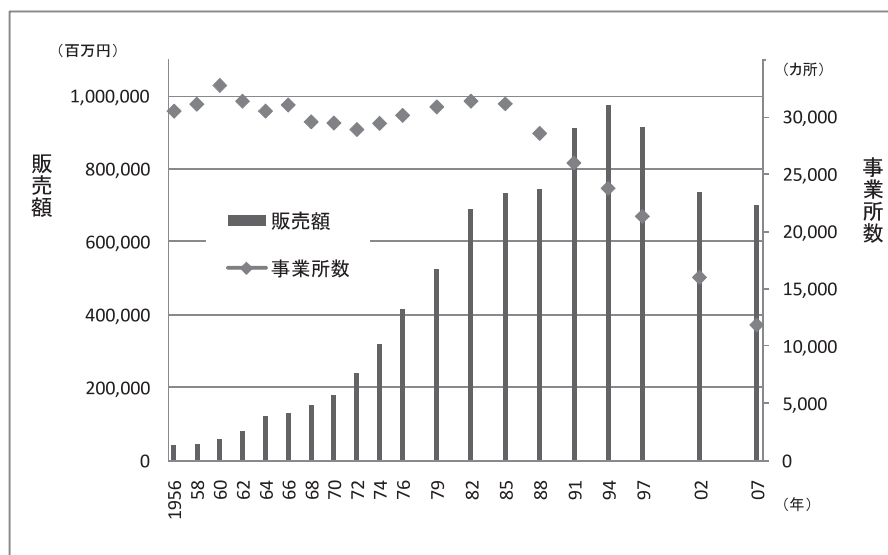
25) 前掲書 p. 148.

26) 前掲書 p. 148.

3-2 市場の変化

他の製造業者においても、コクヨの取組みを追随するように販売チャネルが整えられ、卸売業者と文房具小売店をチャネル・メンバーとした多段階のマーケティング・システムが形づくられた。しかし、市場の成熟とともに次第に垂直的マーケティング・システムの機能は低下することになる。以下では、ニーズの多様化に伴う異質性の増加の視点から、1980年代後半から1990年代の市場の様相を整理し、旧態のマーケティング・システムが合理性を失った背景を示す。

(図表3)によると、文房具産業において大きな変化が見られるのは、1980年代半ば頃からである。文房具を取り扱う事業所数は、1982年からわずか10年の間におよそ3分の1が廃業し、その後も減少の一途をたどる。80年代後半から90年代にかけては、販売店の減少に反し、文房具の売上げは増加していく。この80年代後半から90年代にかけての売上高の増加は、個々の製品を見ていくと、機能の付加やバリエーションの多様化など、製造業者の製品差別化による製品力の強化が挙げられる。併せて、各産業の業績の好転により、法人企業における文房具への需要が増加も要因として大きい²⁸⁾。さらに、OA機器の発展に伴うOA関連製品や、個人消費の拡大を後押ししたファンシー雑貨などは「ニューステーションリー」と呼ばれ文房具業界に登場するなど、一般的に「文房具」といわれる範囲が広がった時期でもある。このような



(図表3) 紙・文房具小売業年間販売額と事業所数

出所：『商業統計表』を参考に作成した。

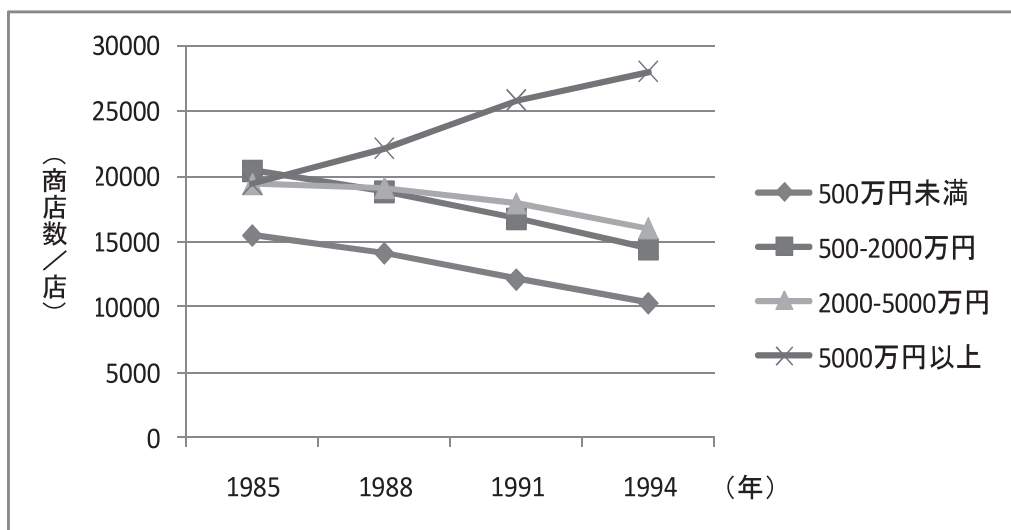
27) 前掲書 p. 101, p. 258, 山内 (2009) pp. 87-89.

28) 『文具・紙製品・事務機年鑑』, 1990年。

文房具市場の拡大に反して、販売店が減少した要因は何だろうか。

この頃、大規模小売店舗法（大店法）による規制の緩和が段階的に行われた。大規模小売店舗法は、1973年に制定された法で、大型店の出店調整²⁹⁾を行うことにより、中小規模の小売店の事業機会を確保しようとするものである（藤岡 2004）。同法の施行後、一時期は運用の規制強化がなされ、中規模店舗³⁰⁾にまで出店調整が及ぶこともあったが、1980年代後半ごろから、規制緩和の機運が強まり、1990年代に入ると段階的に緩和措置が取られるようになる。これにより、従来、制度的にも守られていたマーケティング・システムに自由化の流れが導入された。このような、「文房具」の広がりや流通構造の緩和に集約される環境の変化は、小売店を二極化させた。

（図表4）は、商業統計上、「書籍・文房具小売業」に分類されるその小売店数を年間販売額³¹⁾で分類し、その推移を表したものである。商店数を規模ごとに見ていくと、年間5000万円以上の販売額を有する商店は、増加していることがわかる。さらに、（図表5）は、これらの商店における年間販売額について、前年度からの伸び率（前年度比）を表したものである。年間販売額についても、5000万円以上の事業所では、売上げが毎年伸びている一方、事業所規模がより小さいものほど、その下げ幅が大きいことがわかる。しかしながら、決して取扱製品が減少し



（図表4） 規模別 書籍・文房具小売業の商店数の推移

出所：『商業統計表』を参考に作成した。

29) 1973年に成立した大規模小売店舗法は、店舗面積が1500平方メートル以上の店舗（一部除外あり）について、売り場面積、開店日、閉店時間等様々な調整を定めるものである。

30) 1978年に行われた同法の改正では、店舗面積500平方メートルを超えるものについて、地域に応じて規制することができる旨が定められた。

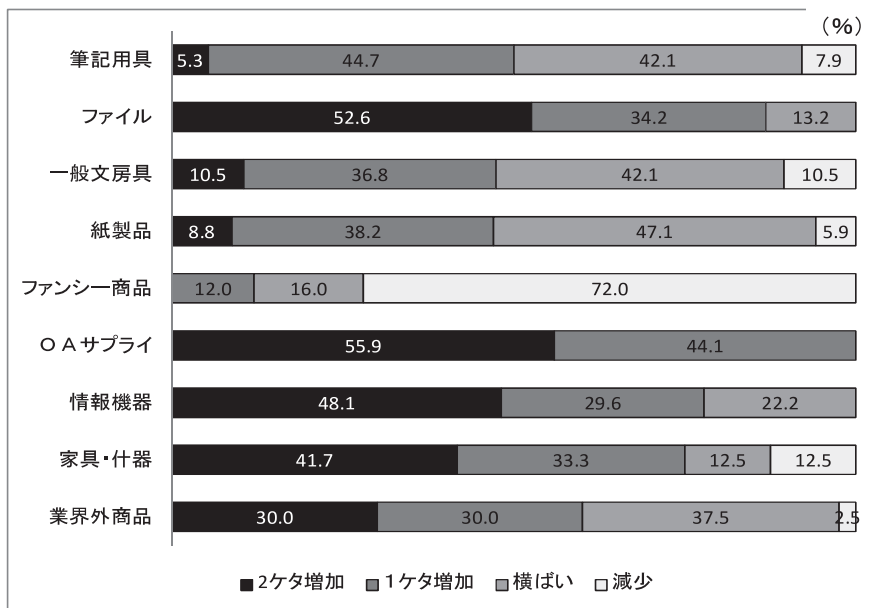
31) 年間販売額の階級は、各調査年の一昨年前までに開設された商店を対象とし、当該年の年間販売額により分類されている。詳しくは『商業統計表』を参照のこと。

(%)

	1985年	1988年	1991年
500万円未満	▲9.33	▲13.81	▲15.15
500-2000万円	▲8.71	▲11.04	▲13.74
2000-5000万円	▲1.11	▲5.38	▲10.20
5000万円-1億円	7.73	7.04	1.06
1億円以上	21.46	37.23	18.95

(図表5) 規模別 書籍・文房具小売業の年間販売額の
前年度比割合

出所：『商業統計表』を参考に作成した。



(図表6) 商品別に見た小売店における売れ行き状況³²⁾ (前年度比)

出所：『旬刊ステイショナー』、1992年1月5日、11面。

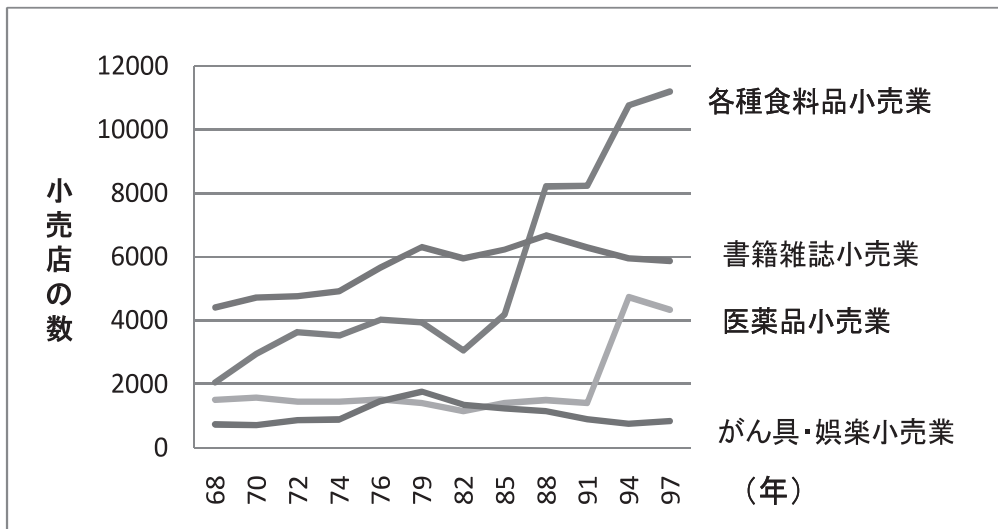
たわけではない。むしろ、製品数は増加していることが(図表6)から読み取れる。(図表6)は、小売店における売れ行き状態を商品別に表わしたものである。これによると、流行に左右されやすいファンシー商品を除き、前年度からの売上げの減少は少ない。このことから大規模な小売店に売上げが集中していることがいえる。

さらに、(図表6)で確認したいのは、取扱商品の多様である。表中上段部にある、筆記用具、ファイル、一般文房具、紙製品は、いわゆる、昔から一般的に「文具」として認識されている

32)「業界外商品」とは、ガム、プラモデル、任天堂商品、家庭紙、ギフト、舶来雑貨、季節玩具、ノベルティ、楽器、健康管理器具等を指す。

ものである。一方、OA サプライや情報機器、ファイルについては、情報化が進み、社会一般に普及したことによる売上げの増加である³³⁾。家具についても、以前から文房具店で取り扱われていたものとするよりは、日用生活用品として文房具とともに文房具店でも取り扱われるようになったと考える方が自然である。昔からの「文具」以外に、これらのものが多くの文房具店で取り扱われているのが現状であり、かつ、売上げも伸びている。このことから、文房具店における取扱製品が増えていることがわかる。このような業態の変化に伴う文房具店での取扱製品の増加は、文房具製品の取扱いの多様化といえる。

文房具の範囲が広がれば、当然のことながら、それを取り扱う流通業者の範囲も広がる。これが、他業種・非系列店の流通業者の増加のひとつの要因である。他業種・非系列店の参入として大きな影響を及ぼしたのはスーパーである³⁴⁾。1985年あたりから、文房具店以外の小売業において、文房具を取り扱う店が増え始めていることが(図表7)から確認できる。特に、スーパーを主とした各種食料品小売業³⁵⁾における文房具の取扱いの増加は著しい。専門で文房具を取り扱う小売店が減少する中、文房具を取り扱う他業種の小売店が増えている。このような文房具取扱店の多様化は、製品を流通する製造業者において、系列店とは異なり、製品機能の



(図表7) 紙・文房具小売における取扱い小売店数の推移

出所：『商業統計表』を参考に作成した。

33) 『旬刊ステイショナー』、1992年1月5日、10面の記述による。

34) 1970年代後半、消費者の約6割は文房具店で文房具を購入していたが、80年代に入るとその割合は徐々に減っていき、2004年には、文房具店での文房具の購入はわずか3分の1程度にまで落ち込むことが『商業統計表』から確認できる。

35) 『商業統計表』上では、各種食料品小売業は、「主として各種食料品を一括して一事業所で小売する事業所」と定義されている(経済産業省経済産業政策局調整統計部『平成19年商業統計表』、第1巻、p.806)。

説明や品ぞろえ、価格決定等において、より多くの情報処理能力を要するものであった。

3-3 プラス株式会社

このような市場の変化において、これまでのチャネル統制に代わる流通チャネルが見られるようになる。それが、インターネット等を用いた文房具の通信販売事業である。通信販売は自体はこの頃に始まったわけではないが³⁶⁾、新たなマーケティング・システムとして認識されるきっかけとなったのが、プラス株式会社によるアスクル事業である。

アスクル事業がスタートしたのは1993年のこと。その最大の目的は、文房具流通の転換にある³⁷⁾。これには、もちろん業界トップメーカーであるコクヨの流通チャネル統制への対抗がある³⁸⁾。しかし他方で、市場の変化によりこれまでのメーカー主導型マーケティング・システムが適合しなくなったのも事実である。

市場の異質性の増加に対応するマーケティング・システムとして登場したアスクル事業について、その立ち上がりを中心に事象を整理する。

(アスクル事業の開始)

現在、総合文房具メーカーであるプラス株式会社³⁹⁾（以下、「プラス」という。）は、1948年、文房具の卸売りとして設立された。設立当初から自社ブランド志向が強く、他メーカーの製品を取り扱うだけでなく、他メーカーが企画・生産した製品をプラスブランドで販売することをも行っていた。次第に自社ブランドの品ぞろえを増やすとともに、製品企画にも力を入れ、1990年、卸売業の位置付けを脱し、製造業を本業として活動するようになる。同じく1990年、10年後の文房具流通を考えるプロジェクト、ブルースカイ委員会が社内に設けられた。ここで、社長を座長に外部の有識者や幹部社員が加わり、いかに直接流通と間接流通を共存させ、必要な機能を分担するか、どのように最終消費者のニーズを把握し対応していくのか、本当の顧客はだれかなどの観点から議論がなされ、アスクルの原型となる事業案が提案された。1992年5月、アスクル事業推進室が発足。社員4人で試験的に文房具の通信販売を開始した⁴⁰⁾。

開始から1カ月後、品ぞろえや価格の設定、カタログの使いやすさなどを問うアンケートを

36) 文房具の通信販売は、1907年（明治40年）、文房具専門店の老舗、株式会社伊東屋により始まる（『旬刊ステイショナー』、2000年1月15日）。

37) 『日経ビジネス』、2001年3月19日号、pp.74-77。今泉嘉久プラス社長の発言による。

38) プラスとコクヨとは、それぞれ抱える卸店・小売店数に3倍ほどの開きがあり、いくら優れた製品を開発しても、販路が思うように敷けないプラスには、十分な販売機会さえないほどであった（『日経ビジネス』2001年3月19日号、pp.74-77。今泉嘉久プラス社長の発言から）。

39) 創業同時の社名は「千代田文具」。1969年に現在の社名に変更された。本論文では便宜上、現在の社名で統一する。

40) 『日経ビジネス』、2001年1月22号、pp.137-140。

顧客企業に発送すると、即座に回答が戻ってきた。製造業者が顧客の声をダイレクトに手にした瞬間だった。このとき、プロジェクトのリーダーを務めていた岩田彰一郎⁴¹⁾氏は回投票の束を手にも、興奮気味に事業の成功を確信したという⁴²⁾。「本当の顧客は最終消費者である。アスクルは顧客のために存在する」。これはアスクル創設以来、現代にも続く経営理念である。

アスクルが最初に行った決定は、ターゲットの絞り込みである⁴³⁾。当時、文房具の市場は流通ベースでおよそ1兆4000億円。そのうち個人向けに販売されているのはわずか1/4で、残りの3/4は、企業や官公庁など法人向けに販売されていた。さらに法人向けの2/3は、文房具店の外商によって販売されており、残りの法人向け1/3と個人向け製品は、小売店の店頭で販売されていた。大手事業所においては、製造業者から外商によりきめ細かいサービスが行われていたが、小さな事業所へのサービスの水準は低かった。プラスがターゲットとしたのは、この十分なサービスの提供がなされていない30人未満の事業所である。しかもこのセグメントは全事業所の95%を占めており、市場としては非常に大きい。アスクル事業とは、需要量の少なさゆえに、大規模事業所と比べて満足いくサービスが受けられなかったこの市場に、多頻度小口発送によって質の高いサービスを均一に提供するものであった⁴⁴⁾。さらに、アスクルはスピードにも力を入れた。これまでのような文房具店や問屋での在庫切れは基本的には存在しない。毎日午後1時までの注文には全国どこでも翌日中に、顧客の手に直接届けるのである。これを可能とするカギは、文房具小売店の機能の活用にある⁴⁵⁾ (図表8)。

アスクル事業では、文房具店をパートナーと位置づけ、文房具店を生かしたマーケティング・システムを構築した。これについて、当時のプラス社長の今泉氏は「取引先の文具店が減少している危機感から」と、文房具店を活用した動機を語っている⁴⁶⁾。確かに、問屋から転身したプラスにとって人気商品しか取り扱わないスーパーやコンビニより、豊富な品揃えを得意とする文房具店との取引を重視したほうがメリットが高い。文房具店はエージェント(代理店)⁴⁷⁾として、個別営業による新規ユーザーの顧客開拓活動、与信管理と登録、代金の回収、物流費の一部を担い、プラスから一定のマージンを受け取る⁴⁸⁾。一方、アスクル本部はマーチャンダイジング、販売ツールであるカタログ製作・配送、ファックスによる受注、製品の配送とともに、

41) 現アスクル株式会社社長

42) 『日経ビジネス』2001年1月22号, pp. 136-137.

43) 池尾(1997, 1999)は、アスクルについて新たな市場創造の視点から分析している。詳しくはこれらを参照のこと。

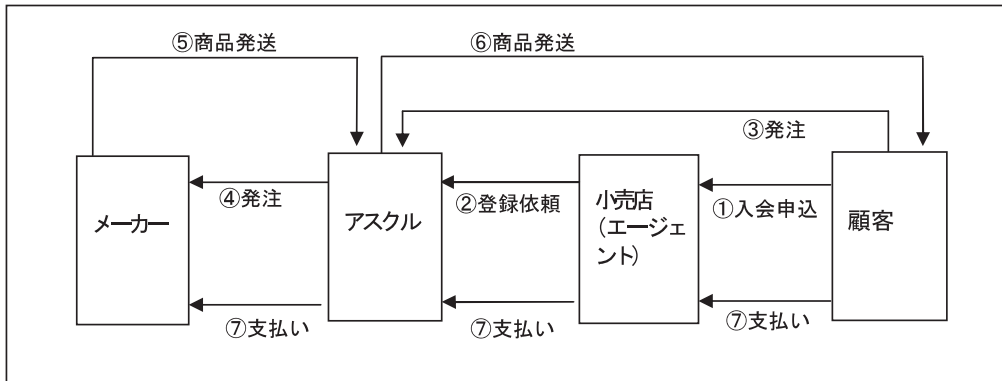
44) 池尾(1997)。

45) 『日経ベンチャー』, 1996年12月, pp. 36-38.

46) 『日経流通新聞』, 1995年5月13日。

47) この項に限り、アスクル事業における文房具小売店を他の小売店と区別するためエージェントと表現する。

48) アスクルに関する既存研究として西川(2000)は、エージェント制を採用したビジネス・システムの視点から、分析を行っている。詳しくは西川(2000)を参照のこと。



(図表 8) アスクル事業の概要

出所：『日経ベンチャー』，1996年12月，p. 38を参考に加筆・修正した。

顧客からの問い合わせやクレームの処理，物流センターにおける注文の処理などを担当する。「そうすれば，消費者も，文房具店も，メーカーも得をする」と，今泉嘉久プラス社長はアスクル事業のメリットを強調する⁴⁹⁾。エージェントのマージンは20%弱。アスクルが行う請求書の発行・送付，カタログの送付，販売ツールに伴う費用はいずれもエージェントが負担する。1992年12月，約500アイテムを載せた最初のカタログが作成され，全国に配付された。この時，取扱製品の90%は，プラスの製品であった⁵⁰⁾。こうして，1993年アスクル事業が全国的に開始された。当初の登録顧客は80事業所であった⁵¹⁾。

(アスクルによるマーケティング・システムの特徴)

西川(2000)は，アスクルが採用したエージェント制について次の4点—①顧客開拓，②顧客リストの管理，③支払いの回収・与信管理，④アスクルとエージェントの相互の価値から，その優れた点を評価している。また，山内(2008)は，アスクルと小売店，そして，アスクルと製造業者との関係について，パートナーシップの視点から論じている。ここでは，これらの研究をも参考にし，アスクルによるマーケティング・システムについて整理する。

アスクルと小売店との間に形成された関係性について，コクヨのマーケティング・システムでは見られなかった特徴を挙げると，(図表9)のとおりまとめることができる。まずは，アス

49) 『日経ベンチャー』，第147号，1996年12月，pp. 36-38。

50) 『週刊ダイヤモンド』，2000年8月5日，pp. 50-52。

51) その後，アスクル事業は順調に成長を遂げ，1997年にはプラスから分社化する。アスクルの発展の要因としては，プラス社製以外の製品，特に競合するメーカーの製品の取扱い(1995年～)と，大幅な値下げ販売(1995年～)が挙げられる。中でも値下げ販売については，業界関係者の反対を押し切って実行したことから業界から反感を買い，一時期プラス製品の不買行為も起こったという(『日経情報ストラテジー』，2000年1月，pp. 197-198)。これらはいずれも，メーカー主導の垂直的マーケティング・システムでは決して成しえなかった行動である。

項目	概要
自由な販売エリア	アスクルではエージェントの販売エリアを定めていない。よって、エージェントはどの地域でも営業が可能であり、エージェント同士の競争を制限していない。
顧客の開拓	エージェントが販売するため、自身が持っている既存のネットワークや地域情報を活用できる。
顧客リストの管理	アスクルのカタログの配布は年2回。その1月前にアスクルからエージェントに顧客ごとの購入履歴が配付される。エージェントはその履歴と顧客リストを検討したうえで、カタログの配布先を決定する（カタログの配布費用はエージェントが負担）。
アスクルとのネットワーク推進会議	アスクル社長と主力エージェントの経営者によるアスクル戦略会議。アスクルが今後検討していく方向性を発表し、アスクルとエージェントとの双方向でオープンな会議が開催される（年4回～6回開催）。

(図表9) アスクルとエージェント（小売店）との関係の特徴点

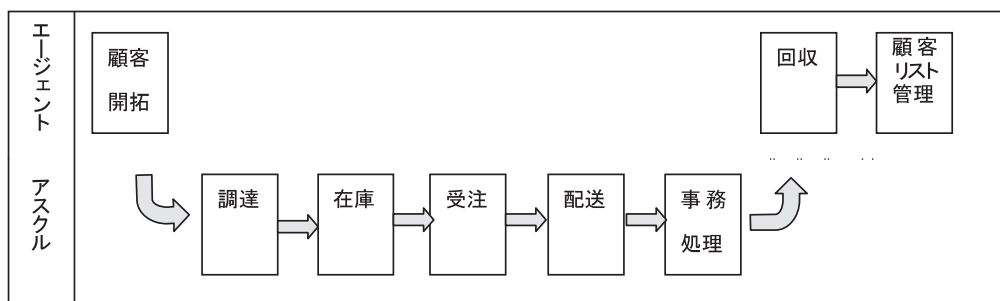
西川（2000）を参考に作成した。

アスクルではエージェントの販売エリアを規制していない。これは、顧客の選択の自由とエージェントの自由競争のためである。顧客の開拓はエージェントが引き受ける。これは、アスクルのターゲットが主に中小規模の企業であることにも都合がよい。エージェントは経路依存的につながりがある地元の顧客など、既存のネットワークや地域情報を活用し、柔軟に販売活動ができる。また、エージェントにはアスクルから顧客ごとの購買履歴情報が与えられる。エージェントはその情報を活用し、たとえば注文が少ない顧客にはカタログの配布を中止するなどエージェントの裁量が認められている。また、購買履歴情報を活用し、顧客からの支払いの回収や与信管理の判断を独自ですることも可能である。さらに、アスクルとエージェントは「ネットワーク推進会議」により、情報や認識を共有するほか、アスクルの今後の方向性をエージェントとともに決定する姿勢がとられている⁵²⁾。

以上からわかるようにエージェントの位置付けは、アスクルにとっての機能である。ここにあるのは、コクヨのような、パワーによる依存関係ではない。アスクルと小売店とが、それぞれ得意とする行動、つまりアスクルは物品の調達や在庫管理などのサービスに係る行動、小売店は顧客開拓や支払いの回収など営業に係る行動を中心に、あえて機能分担を図り、お互いに補完している（図表10）。

かわって、アスクルと製造業者との関係について整理をする。山内（2008）は、アスクルが小売店との間だけでなく、製造業者ともパートナー関係を構築したと分析している。というのも、プラスが自社製品に加え、他の製造業者の製品を扱い始めたのは1995年。2年間の時を経て、1997年にアスクルを分社化した。その背景にあるのは、流通業機能と製造業機能をはっきりと分け、製品仕入れにおけるアスクルの裁量を保証するためである。以降、アスクルは販売データや顧客からの情報をオープンにしている。これにより、プラス以外の製造業者は、これ

52) 西川（2000）。



(図表 10) アスクルとエージェント（小売店）との機能分担

出所：西川（2000，p. 98）

まで獲得することが難しかった中小規模企業の購買動向の把握が可能となり，製品開発やプロモーションに反映している⁵³⁾。そのほか，アスクルは市場の需要状況やブランド間の競争状況等の情報をも各製造業者にオープンにしている。加えて，テスト・マーケティングやキャンペーンの場を製造業者に提供するとともに，製造業者との共同による製品開発やプロモーションも行っている（山内 2008）。

4 ケースの検討

さて，これまで見てきたケースを通して，メーカー主導型とチャネル・メンバー協調型のマーケティング・システムの展開をあらためて比較・整理する。そして冒頭で示した課題，すなわち，なぜ旧態のマーケティング・システムが合理性を失ったのか，なぜ協調型のマーケティング・システムが当該市場に適合したのかを検討する。

コクヨのマーケティング・システムの展開について，本論文では，そのチャネル形成の過程に触れた。この背景には大きく二つの流れがあったといえる。ひとつは，経営基盤が生業的経営から組織的経営へ発展する段階にあったこと。そしてもうひとつは，商業の中心が卸売業者を主とした商業者から製造業者へ移り変わる流れがあったことである⁵⁴⁾。その中で，コクヨは大量生産体制の確立とともに零細・過多の小売商と卸売商を活用した多段階的な流通チャネルの構築を行った。これらの行動は，文房具産業の形成に大きな役割を果たしたといってもよいだろう⁵⁵⁾。このような行動をとおしてコクヨは，その能力を資源に他の企業の意味決定に影響

53) 『日経情報ストラテジー』，2003年4月，pp. 86-92，及び『週刊東洋経済』，2002年1月27日。

54) このことについて詳しくは，コクヨ株式会社の社史『コクヨ*70年のあゆみ』，『コクヨ 100年のあゆみ』を参照のこと。

55) 石井（2003）は，「プロセスとしての競争」概念を説く中で，産業は企業が存在する前から存在しているわけではなく，企業の競争の中から創りだされていく考えを示している。

を及ぼしうるパワー（Stern et al. 1989, 渡辺 1997 ほか）を獲得し、さらにそのパワーによって、他の企業が有する資源や意思決定を管理・統制した。

その後、1980年代後半あたりから、文房具を取り巻く環境が変わる⁵⁶⁾。本論文で着目したのは、取扱製品の種類の増加、小売段階における売上げの上位集中、そして文房具を取り扱う小売店の業態の多様化の3点である。このうち、(図表1)で示した市場の不確実性、すなわち異質性の増加にあてはまるものは、取扱製品の種類の増加である⁵⁷⁾。製造業者のパワーによるチャネル・メンバーの行動の統制は、情報プロセッシング・システムとして、増加する市場の異質性に対処することができず、その有効性は低下した。これが、垂直的マーケティング・システムが合理性を失った理由である。

半面、アスクルの仕組みでは、製造業者、アスクル、小売店それぞれにおいて機能を分権化し情報プロセッシング・システムとしての環境適合が図られた。マーケティング・システムとして特記すべきは、異質性の対応に必要な情報処理を、川上企業ではなく多様なニーズが発生しているところ、つまり販売情報をいち早く掌握できるところで迅速、的確な意思決定ができる仕組みにされたことである。

一方、残りの2つの市場の変化、すなわち、小売段階における売上げの上位集中及び文房具を取り扱う小売店の業態の多様化に対するマーケティング・システムの対応としては、次のように分析する。ひとつは、上位集中が進む大規模小売店に対抗できるようマーケティング・システムの競争力を高めたことといえるであろう⁵⁸⁾。分権化により、チャネル・メンバーそれぞれの意思決定を干渉しないことは、複数のエージェントが存在するアスクルの仕組みにおいて、メンバーに競争のインセンティブを与えている。これによりアスクルの競争力が強化された。

もうひとつ、文房具を取り扱う他業種の小売店が増加する中、関係文房具店をパートナーと位置づけ組織化し、チャネル・メンバー間で共有する情報の密度を高めたといえる⁵⁹⁾。品ぞろえや価格設定などは、アスクルが決定する。他方、市場に近い小売店は顧客情報をアスクルに

56) 文房具産業誌『旬刊ステイショナー』によると、特に1980年代後半から本文で示したような業界を取り巻く環境の変化、すなわち市長規模の拡大、文房具販売店の減少、製品の普及、非系列小売店の参入・台頭などを示す具体的な事象が見られる。また、1990年代に入ると、物流の合理化など、これらの変化に対する具体的な対策が必要とされている記事が目立つ。しかしながら、流通に限って述べると、「アスクル」以前に流通構造の改革は見られない。

57) 文房具を取り扱う小売店の業態の多様化は、製品機能の説明や品ぞろえ、価格決定等において製造業者の情報処理負担を増加させる要因ではあるが、一方で多くの情報処理能力を要する環境に対応する産業構造の変化としての側面も有している。本論文では、マーケティング・システムについて、情報プロセッシング・システムとしての環境適合を示すと同時に、それ自体の構造変化をも明示することから、当該要因は後で整理する。

58) 佐藤（1974）は、大規模小売店の発展・台頭について、大規模製造業者へのマーケティング戦略に対する商業者の拮抗力の視点から論じている。

59) アスクル株式会社の岩田彰一郎氏は、アスクルの強みとして「買い手と作り手が情報交換できる場をつくっていくこと」と述べている（『日経流通新聞』、2010年9月3日）。

伝達し、製造業者はその情報を吸い上げ、製品開発に生かす。アスクルのマーケティング・システムでは、製造業者及び小売店において競合する複数の企業が存在する⁶⁰⁾。製造業者及び小売店はそれぞれが自身のメリットを最大限獲得できるよう競合する一方で、アスクルはプラットフォームとしての役割を担い、市場情報の的確な把握と活用促進を行っている。このことが、製造業者および小売店がアスクルと手を組むインセンティブになっている。

5 結論と今後の課題

アスクル事業を事例とした新たなマーケティング・システムの導入については、これまでその競争の優位性に分析視座が偏っていた。本論文ではこれを指摘し、環境の不確実性を分析視座に盛り込んだ流通取引関係に係る理論を基盤に事例を検討したものである。

結果としては、(図表1)のモデルで示されたように、環境の不確実性は、チャンネルを統制するパワーを分散させること、メンバーの相互信頼を高めうること、組織間の情報処理能力の格差を小さくし、これに伴い、相互信頼が影響されうる事が事例により確認できた。さらに、本論文で明示したのは、同一産業におけるマーケティング・システムの構造的な変容である。アスクルによるマーケティング・システムを、旧態のそれと比べると、異なる特徴として次の2点が挙げられる。ひとつはチャンネル・メンバーそれぞれが独立した役割を担い、個々の企業が持つパフォーマンスの有効性が失われることなく機能する仕組みであること。異質性の増加に伴う複雑な情報処理をチャンネル・メンバーがそれぞれの意思決定によって処理し、情報処理に係る負担を分散させるとともに、市場に近いところで必要な情報処理ができる仕組みになった。

そしてもうひとつは、連鎖的な情報の活用がマーケティング・システムの価値を生み出している可能性があることである。しかしながら、これについては情報プロセッシング・パラダイムでは説明できない。企業間による情報の共有の強化や共有情報による協働活動が何を生み出し、どのような価値につながっているのかについては、本研究では触れることができなかった。以前から流通論においては、特定の企業を相手にしたB to Bマーケティングの文脈において、製造業者と流通業者の価値共創が議論されている。さらに、消費者の価値観が多様化している今、製造業者は消費者までも巻き込んで共に価値を創り出すことが求められている。現在のマーケティング・システムの機能や役割を明らかにするには、本論文で用いた分析視座では決して十分とはいえない。流通取引の形態の変化が、製造業者の製品開発、顧客価値の創造にどのような影響を与えるのかについては、今後の課題とする。

60) アスクル事業は、プラスの販売部門として設置されたものではあるが、複数の製造業者の製品を取り扱っていることから、製造業者においても競合しているといえる。

参考文献

- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Arndt, Johan (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43(4), 69-75.
- Arndt, Johan (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of Marketing*, 47(4), 44-54.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Chapitalism*, Cambridge: Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』, 有斐閣, 1993年.)
- Davidson, William R. (1970), "Changes in Distributive Institutions," *Journal of marketing*, 34(1), 7-10.
- Etgar, Michael (1976), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels," *Journal of Marketing Research*, 13 (August), 254-262.
- Etgar, Michael (1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14 (February), 69-76.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193.
- Lusch, Robert F. (1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 382-390.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary and J. R. Brown (1989), *Management in Marketing Channels*, Prentice-Hall, Inc. (光澤滋朗監訳『チャネル管理の基本原理解』, 晃洋書房, 1995年.)
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション—管理理論の社会的基礎』, 同文館, 1987年.)
- 安部義彦・池上重輔 (2008) 『日本のブルー・オーシャン戦略—10年続く優位性を築く』, ファースト・プレス.
- 池尾恭一 (1997) 『プラス株式会社—アスクル事業』, 慶應義塾大学ビジネススクール.
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』, 有斐閣.
- 池田敦 (2004) 「加工食品流通—チャネル編成様式の歴史的動態」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』, 有斐閣, pp. 19-54.
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房.
- 石井淳蔵 (2003) 「競争の場をつくりだす競争」『国民経済雑誌』第188巻第4号, 神戸大学経済経営学会, pp. 1-16.

- 江尻弘 (1979) 『流通論』, 中央経済社.
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』, 白桃書房.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』, 有斐閣.
- 加藤司・崔相鐵 (2009) 「進化する日本の流通システム」崔相鐵・石井淳蔵『シリーズ流通体系(2) 流通チャネルの再編』, 中央経済社, pp. 1-30.
- 黒岩健一郎 (2008) 「他社との連携による商品開発—アスクル」嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介『マーケティング優良企業の条件—創造的適応への挑戦』, 日本経済新聞出版社, pp. 83-100.
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構—流通問題分析の基礎』, 有斐閣.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力—大量集中から機動集中へ』, 千倉書房.
- 崔相鐵 (1993) 「チャネル論における協調・コンフリクト観への批判的検討」『六甲台論集』第40巻第1号, 神戸大学大学院研究会, pp. 49-62.
- 西川英彦 (2000) 「アスクルのビジネス・システム—エージェント制による顧客開拓・管理」『Businessinsight』第8巻第1号, 現代経営学研究所, pp. 84-100.
- 沼上幹 (2009) 「差別化競争の組織的基礎」『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社, pp. 233-243.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場—組織の環境適合理論』, 千倉書房.
- 藤岡里圭 (2004) 「百貨店—大規模小売商の成立と展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』, 有斐閣, pp. 175-215.
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング, チャネル行動論』, 千倉書房.
- 山内孝幸 (2008) 「系列化チャネルにおける支配関係からパートナー関係への変容」『阪南論集社会科学編』第43巻第2号, 阪南大学学会, pp. 37-57.
- 山内孝幸 (2009) 「メーカー系列販売会社の生成と展開」崔相鐵・石井淳蔵編『シリーズ流通体系(2) 流通チャネルの再編』, 中央経済社, 2009年, pp. 81-104.
- 結城祥 (2007) 「マーケティング・チャネルにおけるパワーと信頼」『三田商学研究』第49巻第7号, 慶應義塾大学商学会, pp. 25-46.
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証』, 千倉書房.

参考資料

- アスクル株式会社 <http://www.askul.co.jp/>
- 株式会社オフィスマガジン『文具・紙製品・事務機年鑑』.
- 株式会社ステイショナー『旬刊ステイショナー』.
- コクヨ株式会社『コクヨ*70年のあゆみ』, 1975年.
- コクヨ株式会社『コクヨ 100年のあゆみ』, 2006年.
- コクヨ株式会社 <http://www.kokuyo.co.jp>
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部編『商業統計表』.
- ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』.
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済』.
- 日経BP社『日経ベンチャー』.
- 日経BP社『日経ビジネス』.
- 日経BP社『日経情報ストラテジー』.
- 日本経済新聞社『日経流通新聞』.
- プラス株式会社 <http://www.plus.co.jp>

(2012年12月11日受領, 2013年11月29日掲載決定)

Transformation of Marketing System in the Stationery Market

Hiroko Sugiyama

Abstract

The structure of a marketing system that could be stipulated by the level of uncertainty in the market is discussed in this paper from a viewpoint of the information processing paradigm. The following was demonstrated mainly by reviewing case descriptions of companies in the stationery industry.

Vertical marketing system of a leading manufacturer was effective in the formation and growth stage of the market; however its rationality was lost due to the inability to handle increasing market needs since the last half of the 1980 s. On the other hand, functions were decentralized for channel members in the relationship marketing led by “ASKUL”, to attempt adaptation with the market as an information processing system. It should also be noted that working partnerships were positioned and organized as agents to increase the density of information shared among channel members. As an implication of this paper, it is suggested that utilizing chained information of channel members may co-create the value of marketing system.