

中国ビールメーカーのチャネル戦略に関する一考

—卸売商との製販提携を通じた中国型チャネル戦略の可能性—

Study on Marketing of Beer Industry in China

閻 相宇*

Yan XiangYu

本稿では、世界第一の消費量を誇っている中国ビール市場で、チャネル・キャプテンとしてのビールメーカーが採るべきチャネル戦略のあり方を模索した。まずは、熾烈さを増している中国のビール市場で、ビールメーカーが卸売商を中心にした、差別化戦略のためにマーケティング・チャネルを構築する様相をうかがった。その後、日本とは異なり、卸売商向けマーケティング・チャネル管理を主眼とすべく、ビールメーカーが卸売商所有の物流システムを活用する一方で、卸売商の販売活動をサポートすることを通して円滑な製販提携を確立し、結果的に自社の売上高を伸ばすことを明らかにした。

キーワード: 中国ビールメーカー 伝統的チャネル 垂直的チャネル 卸売商サポート 競争優位性

I. はじめに

今日、広大な中国マーケットを狙って進出する諸外国の企業が数多く見受けられるが、ビールマーケットも例外ではない。中国の沿海部では、外資系やローカル企業による地元ビール会社の買収が頻繁に起きていて、業界勢力図は大きく塗り変えられつつある。400社を超えるビールメーカー中のトップ三社（青島・燕京・華潤）の合計生産量は全体の30%程度であるが、日本では上位4社で90%近いシェアをにぎっていることと比較すればその差は一目瞭然であり、圧倒的シェアを誇るビールメーカーが存在していないことが分かる。

この巨大で成長著しい中国マーケットにおいては、既存のビールメーカーであれ、新規参入メーカーであれ、自前のマーケティング・チャネル(以下、チャネルと略す)を構築する場合、長い時間と莫大な資金が必要だという厳しい問題に直面する。結論を急げば、チャネル構築のスピードを上げ、結果的に利益力をアップさせるためには、中国マーケットの中ですでに存在している現地卸売商を最大活用し、卸売商の持つ基盤や資源やノウハウを取り込んでいくことが必要である。

*流通科学大学大学院、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

(2007年8月20日受理)

©2008 UMDS Research Association

本稿の課題は、中国ビールマーケットの現状と動向を、日本の同マーケットでのチャネル構築にかかわる実践と理論を念頭に置きながら分析することで、熾烈さを増している中国のビール市場でビールメーカーが卸売商を中心とした差別的なチャネルを構築することこそが、自社の売上を伸ばすことにつながることを明らかにすることにある。

本稿の構成は、概ね4つの部分で成り立つ。次節(Ⅱ節)では、まず、中国ビールマーケットの歴史と現状及び特徴について分析し、巨大であるものの、変化の激しい中国ビールマーケットの状況を間単にまとめる。それを踏まえて、Ⅲ節では、中国ビールメーカーにとって避けて通れないチャネルの変化を分析し、問題を発見する。Ⅳ節では、卸売商を活用したチャネルを構築することによって成功を収めたビールメーカーとして、金星ビール、サントリービール、青島ビールの三つのケースを検討する。Ⅴ節では、中国ビールマーケットにおけるビールメーカーと卸売商の製販提携について触れることにしたい。

Ⅱ. 中国ビールマーケットと流通チャネルの現状

1. ビールマーケットの規模

中国におけるビールの生産量は、図1のように毎年確実に成長し続けている。2006年に3,516万トンとなり5年連続して世界一となったが、一人当たりの消費量は約17リットルで日本人の3

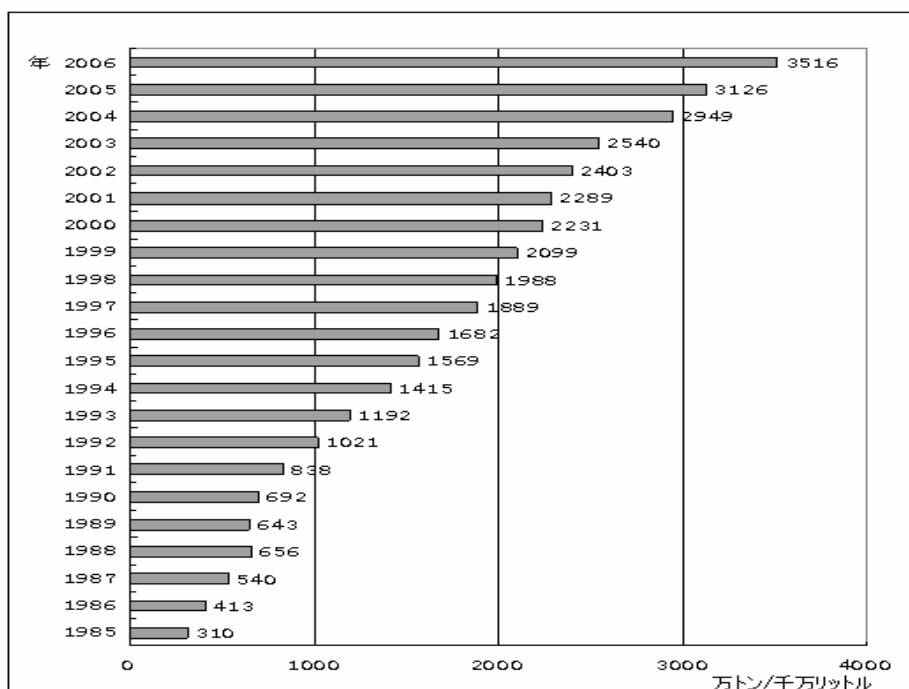


図1 1985-2006年中国ビールの生産量¹⁾

出所：『中国食品工業年鑑2003』、『中国統計年鑑2006』電子版 <http://www.stats.gov.cn/tisj/nds/2006/indexch.htm>、
2007年8月14日『経済参考報』より作成

分の1、ドイツ人の9分の1しかない。ただし、内陸部においてはまだまだビールが浸透していない地域も多いことから、成長の余地も充分残されており、市場規模は今後10年間で3倍に成長すると言われている。

2. 中国ビールメーカーの価格戦略の概要

中国ビールのマーケットリーダーのトップシェアが低い故に、ビールマーケットは混戦状態となっている。現に、ローカルメーカーの数が400~700社(2003年)あり、その半数近くは赤字企業とされ、年間生産量5万トンが損益分岐点と言われている。これを達成しなければ、生き残れないとされ、安定的な販路開拓のためにもチャネル構築が死活の必要不可欠の課題となっている。

実際に、中小規模のビールメーカーは生き残りをかけたシェア競争が激化しており、赤字覚悟の価格競争が繰り返されている。以下、ビール価格帯別のマーケットの状況をまとめてみる。

まず、ビール価格帯から見れば、中国の高級ビールマーケットは、まだ未成熟である。このマーケットでは外国ラベルのビールが主導的地位を占めるが、シェアは相対的に小さく、ホテルやクラブなどでの売価は10元~15元で、販売市場でのシェアはわずか5%にとどまっていることから、高級ビール市場の開拓余地は十分にあると考えられる。

次に、中価格帯に限っていえば、大手ビールメーカーは概ね大都市で成功している。例えば、サントリービールはターゲットを沿海部大都市の庶民層に絞り、そのニーズに合わせて商品を開発して、マーケティング・チャネルを整備することにより成功した。

さらに、低価格帯のビールは中小都市あるいは郷鎮に進出する必要があるだろう。国産ビールメーカーの90%以上は年間生産量が5万トン未満の中小規模の企業であり、資本金や技術力やチャネルなどの限界を抱えているため、大手とは異なる戦略を採る必要がある。農村部の収入増加により、約8億人が住むと言われる農村部市場の魅力は今度ますます増して行くことになる。その上に、地方のビールメーカーを保護するため、地方政府が保護政策を採っているため、場合によっては、地方のチャネルを独占できる。そして、地域による嗜好の違いなどを考慮した製品を投入し、受け入れられる価格設定が可能である。今後、チャネル構築を自社で進めるのか、外部資源を活用するのかなどについても早急な意思決定が求められる。

3. 中国ビールメーカーと卸売商の関係

現在、中国ビールマーケットにおいては、原則的には建値制を実行しているが、現実には流通の各段階における競争によって、建値制度が守られていないことが多い。市場の状況に応じて迅速かつ弾力的に対応するためにビールメーカーはリベートを支出しているのである。ビールメーカーにとってリベートは、マーケットにおけるチャネルシステム間の価格競争に効果的に対処するとともに、競争の影響を受けて目減りしたチャネルメンバーのマーゲンを補填するための緩衝機

能を持たせているのである。さらに、販売量に応じたリベート制度は、ビールメーカーによるチャンネル管理の対価と、有力なコントロール手段としての役割を果たしている²⁾。

ただし、かつてチャンネル管理の不安定性を指摘した風呂(1968)から学べば、ビールメーカーの思惑がそう簡単に実行されるわけにはいかない。風呂(1968)によると、メーカーは卸売商間の水平的競争を卸売商に対する交渉戦略に活用する。卸売商相互の結束による集団的対抗力を分断するためには、メーカーは、卸売商に対する差別的取扱い手段として、卸売商間の分裂をはからねばならない。価格差別、一手販売権の付与、リベート供与その他のディーラー・ヘルプの諸側面は、単にメーカーが販売業者に呈示する誘引にとどまらず、卸売商間の水平的結束を分断し、卸売商のメーカーへの結束を刺激する戦略的手段として活用される。メーカーはその手厚い保護を持って卸売商を差別的に誘引するが、ひとたびチャンネル構築された卸売商に対しては、「切捨て」脅威をもって卸売商の反抗力を封鎖する³⁾。

しかし、単なるリベート政策は真似されやすいことから各ビールメーカーは頻繁にリベートの額を変更する。結果ビールメーカー間における優秀な卸売商の「分捕り合戦」が発生する。チャンネル構築がメーカー相互の市場獲得競争に対する手段の強化を志向するものであるかぎり、メーカーにとって望ましい卸売商は、卸売商相互間の市場獲得競争に優位を占める有能なそれではない。

ところが、卸売商間の市場獲得競争に優位を占める卸売商は、メーカーに対する潜在的対抗力をもちうる者であり、それだけにチャンネル構築を困難にさせる卸売商でもある。勿論、だからといって、メーカーは、そうした有能な卸売商とのチャンネルの構築を放棄するわけにはいかない⁴⁾。従ってビールメーカーは絶えずチャンネル関係の不安定に直面する。不安定なチャンネルはビールメーカーの売上高を伸ばすうえで、決定的なデメリットにつながることから、リベート以外の方法を見出して、自社チャンネルを安定させるチャンネル構築がビールメーカーの不可欠な課題となる。

ただし、中国ビールメーカーに限っていえば、もちろんチャンネル・キャプテンの立場で自社のチャンネルを管理しているが、管理の方法は極めて単純であり、ほとんどのビールメーカーは卸売商にリベートというインセンティブを与えることにより管理している。

繰り返すが、チャンネル・キャプテンによるチャンネルメンバーの管理は、キャプテンの持つ報酬や制裁といった自社のパワー資源により強化される (Stern=Brown,1969; 高嶋、1994) のである。しかし、このことがもたらす風呂(1968)のチャンネル管理の不安定性を考慮すれば、リベート以外のパワー資源を動員するしかないが、どうこの問題を打開できるのだろうか。これこそが、本稿の課題にほかならない。

Ⅲ. 中国ビール業界の流通チャネルの現状と課題

1. 中国ビールメーカーによる二つのチャネル戦略

(1) 伝統的マーケティング・チャネル

伝統的マーケティング・チャネルとは、ビールメーカーが製品を卸売商（一次卸売商、二次卸売商も含めて）と小売業者を経て消費者に伝えるチャネルのことである。このようなピラミッド型のチャネル構造において、殆どのビールメーカーは地域の大手卸売商を通してビールの流通を図っている。しかし、このような卸売商は複数メーカーの複数ラベルの代理店として流通を担っているのが現状である。現在中国ビールメーカー中の70～80%が、このような伝統的チャネルを使用している⁵⁾。

伝統的チャネルを活用するならば以下の課題を考えなければならない。

まず、ビールは利益率が低いため卸売商にとってはあまり利益がでない。ビール市場の競争激化により、新市場開拓の困難さと低価格競争によるコスト削減が図れないことから、卸売商の利益は減少の一途をたどっているのである。卸売商は利益確保のために、メーカー側に対してクーポンの配布や値下げ、また販売促進のためのリベートなどを要求する。メーカー側も利益を確保するためには卸売商の出すすべての要求を受け入れるわけにはいかず、結果として、メーカーと卸売商間の関係が悪化しビールメーカーのチャネルは不安定となる。

次に、中国ビール業界の合併によって、ビール業界の勢力図は急激に変化している。ビール業界で競争力が強いメーカー間では、チャネルコントロールのために卸売商の争奪戦を引き起こしている。各メーカーは競争相手より更に好条件を出して卸売商を誘っている。多数の卸売商は利益増大のために、むやみに複数のビールメーカーと契約を交わしているのが実状である。

(2) 垂直的マーケティング・チャネル

メーカーから直接小売商を経て消費者に流れる、いわゆる、卸売商抜きのチャネルが垂直的チャネルである。ビールメーカーの専用チャネルを作ることにより、消費者との関係が緊密になり、ビールメーカーの競争力が強くなるという利点がある。

垂直的チャネルは自社チャネルの安定性をもたらす。また小売商とのパートナー関係を強化することで、ビールメーカーのコスト合理化、長期的な目標達成の基盤になるなどのメリットがある。

その反面、デメリットとしては、投資初期の過剰なコストおよび管理コストが必要となるだけに、チャネル管理の効率が悪くなることが挙げられる。さらに垂直的チャネルというものの、必ずしもチャネル管理が成功するとはかぎらないため、依然としてリスクが残されている。にもかかわらず、激しい競争の中で、なぜ垂直的チャネルがビールメーカー側から注目されたかについて

触れてみたい。

まず、チャネル構築において、メーカーのサービス提供の側面がますます重要視されてきたことが挙げられる。現在の中国マーケットにおいても、ビールメーカーはビールだけの販売ではなく、自社の信用、企業風土などの社会的責任も考慮する必要がある。しかし、前述の伝統的チャネルでは、その経路が長いために、直接的な消費者へのサービス提供には至らなかった。この中国マーケットの状況変化を見極めなければ、激化するビール市場の競争には適応できない。そこでビールメーカー側は自社のチャネルを調整し、直販型の垂直的チャネルを作り始めたのである。

次に、ビールメーカーは自社チャネルを構築することで、チャネルの距離を短縮したことが挙げられる。この短縮されたチャネルによって、ビールメーカーと消費者間の情報交換は緊密になった。消費者により新鮮な製品、便利なサービスが提供できるようになった。さらに、消費者の生の声も聞こえ、消費者のニーズに合わせた新製品の開発も可能になった。概ね、垂直的チャネル構築によって、ビールメーカー側の利益率は上がり、市場競争力もアップしたといえそうだ。

2. 中国ビール業界の流通チャネルの変化

(1) 昨今のチャネルの変革

現在、中国のビールマーケットで進展しているチャネルの変化については、以下のような傾向が垣間見える。

垂直的チャネルへの変革 ビールマーケット競争の激化、特に小売競争の激化によって、メーカーの物流スピードと小売のコントロール能力に高いレベルが要求される。その中においてチャネルの垂直統合がメーカーからの注目を集める。伝統的チャネル（メーカー→卸売商→二次卸売商→三次卸売商→小売→消費者）に変化が起き、垂直的チャネル（メーカー→卸売商→小売→消費者、あるいはメーカー→小売→消費者）へ変化している。

チャネルの複合化 現在では、中国ビールメーカーはコスト、経験、販売人の能力、管理の難しさなどが原因で、大型と中型の都市市場と本拠地に的を絞っているために、おのずと地域性を呈している。ビールメーカーの支配力と地域性が原因で、ビールメーカーの願望とおりのチャネル短縮化はあまり進まなかった。伝統的チャネルは衰退しつつあるが、ビールマーケットの多様性と企業支配力が違うことにより、チャネルのフラット化は長い時間がかかるだろう。よって、これからの中国ビール業界のチャネルは多段階的なチャネルになるものと考えられる。

チャネル管理の複雑化 現在は、市場競争の激化により、既述のようにビールメーカーのチャネルの不安定性が問題になっている。ビールメーカーはチャネルをコントロールするために、従来の卸売商に注目して二次卸売商、三次卸売商、小売商まで注目する。チャネルの管理内容は複雑になり、細分化している。チャネルコントロールが容易にできるメーカーが市場で勝ち残ると考えられる。

専門卸売商の増加 ビール消費市場の加速的発展や激化した市場競争や広いマーケットなどの条件により、専門的なビール卸売商が市場に求められるようになった。そして、このニーズに応じて、数多くの卸売商は他の商品経営活動を放棄し、ビール専門の卸売商業者になりつつある。

卸売商の経営レベルの向上 現在、多くの有力な卸売商が台頭しているが、市場競争の激化によって卸売商のマーケティング能力アップが求められている。以前の放漫経営と座商習慣⁶⁾（もともと国有卸売商の習慣）も急速に発展している市場に合わなくなってきたので、卸売商の経営方式を改革しなければならなくなった。勿論、単なる経営形式の改革ではなく、対外的に現代の企業制度にならない正式な株式会社を作り始めた。

ブランド意識の芽生え 一部門に専門化した卸売商の戦略意識はますます強くなっている。特にブランド意識が強まり、自社が選択したビールのブランド性を強く訴求している。卸売商のブランド意識が強くなるにつれて、一つのブランドに絞り込む卸売商が現れている。

地域チャネルの多段階 もとまでの計画経済体制下では供給エリア・販売対象・価格割引率は固定化されていた。このため卸売商は、限定されたエリアで、限定されたチャネルに決まった価格割引率でしか、商品を卸すことができなかった。計画経済下にあつては、「流通機能」というのではなく、むしろ「配分機能」「配給機能」を担っていたのである。当然ながら経営形態も国有あるいは集団所有であった⁷⁾。そのために以下のような問題が発生している。すなわち国営企業である、一次卸売商の「統一収入、統一支出」がはかられ、個々の企業運営の可否には関心が払われていない。そして、大鍋飯感情⁸⁾ シンドロームによって従業員が怠慢だったという独特の体質によるものがある。さらに、楽に売れるものは売るが、売る努力はしないなど、販売機能とサービス精神がないといえそうだ。

チャネルの緊密化 現在の中国ビール業界では戦略的な協力関係がますます重要になっている。優良の戦略的な協力関係は安定的なチャネルを創造する前提であり基礎である。ビールメーカーと卸売商ともに緊密なチャネルを求めているので、チャネルメンバー間の関係は大雑把なものから緊密なものに向けて発展している。

3. これからの中国ビール市場の動向

2005年末から中国国内物流市場が全面開放されたことで、中国ビール業界の競争はますます激化していくだろう。全国制覇を目標とした大手メーカー間のビール戦争がそろそろ始まるのではないかと思われる。将来の中国ビール市場は、単一地域市場ではなくて、複合的（多層的）になるだろう。この変化に的確に対応するためにも、ビールメーカーは自社のチャネルをどう変化させるべきかを考え、さらに社外のチャネルを構築し、強化していかねばならない。

IV. 事例分析：金星集団、上海サントリー、青島ビールのチャネル戦略を中心に

本節では、前節の議論を踏まえ、各自のチャネル戦略実行において異なる方向性を呈している、金星集団、上海サントリー、青島ビール3社の事例分析を行う。

1. 金星集団のチャネル戦略⁹⁾

(1) 金星集団の概要

本拠地が中国河南省にある金星集団は、1984年に生産能力2000トンしかなかった地ビールメーカーである。現在では“金星”と“藍馬”の二つの商品名がメインで、合計30種類のラベルを持って、全国22省に亘って販売している。中国ビール業界4位、河南省省内1位、省内シェア60%以上、省内積み荷率100%を誇り、ナショナルメーカーに向かって成長している。

(2) 金星集団のチャネルの特徴

質優先政策 金星集団は積み荷量より卸売商の効率性に注目している。卸売商の効率性と安定性に基づいて、市場発展の将来性も含めて長期的な発展戦略を採っている。積み荷率が低ければ売上に影響するが、積み荷率が高ければ売上也上昇するとはいけないため、金星ビールは卸売商の効率性に注目するのである。

対卸売商の施策 金星ビールは長い間の経験から、各地域の有力な卸売商（信用度が高い、ネットワークが広い、将来性がある）を選んで金星集団の一次卸売商として利用している。無料配送、車両提供、金融支援、販売政策支援、接客サービス能力育成、一次卸売商としての管理能力向上、などをサポートすることにより全力でチャネルの短縮化を進める一方で、チャネル全体の利益アップと安定性を求めている。

次に、卸売商に消費者情報と競争相手の情報を提供し、販売計画策定などの支援を行うことにより、卸売商の経営をサポートしている。また、ビール販売のピーク期以外の時期を利用して卸売商の業務訓練も行っている。更に、卸売商に対して標準的な管理制度を施行し、勝手に値段を下げたり、抱き合わせ販売したり、串貨¹⁰⁾などの行為をしている卸売商に対し、その規模や協力期間とは関係なく解約できる体制をとっている。もし一次卸売商以下の卸売商の不正行為が発生すれば一次卸売商も処分を受けなければならない¹¹⁾。

チャネルに対する認識転換 金星集団と卸売商の関係はお互いの対立関係から協力関係にまで変化してきた。互いに短期的な視点を止揚し、長期的な戦略目標に向けてパートナー関係を構築している。金星集団は卸売商との意見交換を重視し、時にはアドバイスも行い、貴重な意見を取り入れて自社戦略の軌道修正を行い、商品改良、新商品の開発に力を注いでいることで、チャネルを維持、育成、支援する。そして、卸売商側も新チャネルの開拓を目指して、次々とコスト削

減を図り販売員を投入する。

金星集団の市場マクロコントロール、管理手法の深化、ブランド意識の構築、卸売商総合能力（管理とサービス）の育成といった方法によって、卸売商は単一の販売型から管理型へと変化している。これによって金星集団と卸売商の関係は大きく前進したことから、金星集団のチャネルはより安定したものとなっている。

緊急支援体制も構築している。金星集団の経営方針の変化や卸売商への援助などを、できるだけ短時間内に卸売商へ伝えることにより、卸売商と金星集団の信頼関係はますます深くなっている。

垂直的チャネルの構築 企業の成長と市場開拓の進展（都市業務中心）により競争相手から自社のチャネルを保護することが重要になってくる。本拠地市場占有率の保障上昇と物流コストの削減を図ることにより金星ビールの競争力を増大させるため、金星ビールは金星集団の本拠地である河南省の大中都市（鄭州、洛陽、開封）で垂直的チャネルを構築している。

今後も各省の大都市で直接マーケティング・チャネルを構築する計画を立てている。注目すべきは、自社独自のチャネルを構築することではなくて、現地の有力な卸売商と合作（あるいは買収）して販売子会社を作ることによって自社チャネルを強化していることである。

（3）対卸売商チャネル戦略：製販提携への道

金星ビールはまず、現地の有力な卸売商と契約する。それにより現地卸売商のチャネルを通して現地市場に進出する。更に、卸売商をサポートすることによって現地チャネルを開拓する。この協力関係から卸売商側の金星集団に対する依存度が益々強くなっていく。最後に、現地の卸売商と製販提携を行うことで、安定的なチャネルを手に入れる。

金星ビールはこのチャネル戦略により簡単に現地の市場に割り込んでいる。現地卸売商を通すことでコストダウンができるため、当初弱い立場にあった金星にとっては極めて重要な役割を果たすことができる。さらに、資金、人力、市場ネットワークなどといった卸売商の販売資源も利用できるため、迅速な市場参入が可能になった。

現地卸売商を通すことで隠蔽性の効果も発揮できる。つまり、自社チャネルを使うのとは違い、各種資源調達などにおいて、競争相手に発見されにくいからである。そうすることで、金星集団の発展は相対的に順調となる。さらに、チャネルがよく整備されたマーケットを押さえることで競争相手を攻撃する基盤を手に入れることができるのである。

2. 上海サントリーのチャネル戦略¹²⁾

（1）上海サントリーの概要

上海サントリーは、1984年、サントリーの国際戦略によって中国江蘇省連雲港市で合弁会社を

設立することで誕生した。

1995年に上海で三得利ビール（上海）有限公司と三得利梅林食品有限公司（飲料水）を設立するが、合弁相手は地方政府系のビール会社（年産3万トン）であり、半年をかけて工場を大改造し、生産能力は年産18万トンになる。1997年に、市場に適合するチャネルへの改革をはじめ、1998年に江蘇省昆山市で三得利ビール（昆山）有限公司を設立した¹³⁾。1999年に上海ビールシェアにおいてトップの地位を獲得し、2003年には、上海金橋開発区で三得利（中国）投資有限公司と三得利（上海）食品有限公司と三得利品質保証センターを設立した。

2004年には、サントリーの中国でのビール販売は47万トン、売上は約160億円となる。2005年、上海東海ビールを買収し¹⁴⁾、シェアは33%から51%になる。上海万博の2010年の目標としては、上海シェアの62%を占めることである。

（2）上海マーケットの状況と最初のサントリー・チャネルの構築

上海は中国で最も人口が多く、約1,600万人が暮らしている。地方からの出稼ぎ者が続々と上海に流入しており、実際の人口はそれ以上だといわれる。上海は中国の重要な工業、商業、金融の中心地であり、「上海が稼ぎ、北京が使う」といわれるほど、そのマーケットの重要性が広く認識されている。上海では個人所得が高いことから、個人のビール消費量は中国平均値のほぼ倍である。上海のビールマーケットの3割は業務向けで7割は家庭向けであり、家庭用ビールの約9割は雑貨商ルートとなっている。

サントリーは、上海市全体をいくつかの販売地域に分けて、国営の卸売商を通して二次卸売商、三次卸売商へと流していく。最終的に消費者が主に購入する店が零細雑貨商である。

ただし、国営企業であり一次卸売商では「統一収入、統一支出」がはかられ、個々の企業運営には関心が払われていない¹⁵⁾。そして、大鍋飯感情¹⁶⁾ シンドロームによって従業員が怠慢だったという独特の体質によるものがある。さらに、“楽に売れるものは売るが、売る努力はしない”という販売行為に対するサービス精神も欠落していた。

このような卸売商によっていろいろな問題が発生している。上海でのサントリー・チャネルには混乱のせいで抱き合わせ販売、串貨などの状況がよく発生した。そして、サントリービールの価格の不安定により卸売商の利益が保証できずサントリーの積み荷率が悪くなってくる¹⁷⁾。さらに、複雑な取引関係により、末端の小売での売れ行き状況がまったく把握できないといった悪循環に陥っている。

（3）改革以後のチャネル：チャネルの短縮化と自社チャネルの確保

サントリーは国営卸売商との取引をやめ、二次、三次卸売商と直接取引をすることにした。完全エリア専売制で上海の中心10区を約60エリアに区分し、各卸売商の専売エリアにする（1卸

売商が約 500 店の小売を担当して、自転車やリヤカーをひき、配送する)。このような施策によりサントリーはチャネルの混乱や価格の不安定を取り除き、卸売商の利益保障などの問題を解決した。

そして、取引の効率性向上とリスク回避のため、卸売商と特約店との間では、現金取引が行われている。完全エリア専売制によって、必要量だけ必要時に在庫して適性在庫を保持するので、卸売商の利益も保証できる。卸売商に専任のセールスマンをつけてもらい、ポスター貼りや特売案内を行うことによってサントリーの商品を扱った卸は儲かるという話が広まり、流通精度は上がっていった。さらに、サントリーの営業マンが小売店を直接訪問することによって陳列方法などのアドバイスを実施する一方で、小売店からの情報やライバル業者の情報を入手してシェア拡大に役立てている。

一方、営業部隊はほぼ全員が中国人で構成されることから、卸売商の仕事のチェックと小売商への訪問率は極めて高くなった。

さらに市場への割り込みを容易にするために、各雑貨商に業務用冷蔵庫を提供した。その数は約 3 万台である。年末、祝日などに卸売商や雑貨店のオーナーと懇談会を実施してコミュニケーションを図るといった努力の結果、サントリーのチャネルは着実に安定化に向かっている。

(4) 今後の上海サントリー・チャネルの行方

1990 年代の後半は、まだ主なチャネルとして、いわゆる「パパママストア」の比率が高く、上海周辺では、年間 40 万ケース以上を取り扱う卸売商は「中堅企業」であるが、大量に商品を流通させることは難しかった。本部商談で一括納品を決めるスーパーやコンビニが台頭してくるのは、2000 年に入ってからであった。

当然ながらパパママストアの弱体化に対してサントリーは積極的に新しいチャネルを開発している。垂直的チャネルを構築すべく、スーパーやコンビニチェーンなどのチャネルを開拓している。さらに、レストランやホテルなど業務用ビールも拡大の対象にしており、最近では江蘇省をターゲットにして上海周辺の豊かな地域にも進出しているが、上海以外の地域のチャネルは卸売商との契約チャネル中心である。販売増大のために、南京に販売事務所を設立している。

3. 青島ビールのチャネル戦略¹⁸⁾

(1) 青島ビールの概要

青島ビールは創業が 1903 年の、100 年の歴史のある中国最大のビールメーカーであり、山東省青島市に本拠地を置いている。中国 18 の省に計 48 のビール工場(年間生産能力約 400 万トン)を持つ中国ビール業界最大手である。2003 年までコストリーダーシップとブランド力を武器にして、20 社を超える企業買収を仕掛け、企業規模が急拡大している。

2002年7月にパドワイザーで有名な世界最大のビールメーカーである米国アンハイザー・ブッシュ社（AB社）と戦略・資本提携を締結し、現在ではアンハイザー社は、青島ビール株の保有率を27%まで引き上げている。

（2）青島ビールのチャネル改革

青島ビールはコストリーダーシップの短期的な戦略と差別化の長期的な戦略を採っている。その目的は、マーケットシェアを奪い、競争優位性を高めることによって、生産規模拡大に伴うコスト低減を導く経済効果にある。さらに、削減の為の投資を利用して、製品の設計・仕入れ・生産・流通・販売などの価値活動の連鎖において特異性を生み出して、他のビールメーカーと差別的優位性を持続させている。以下、青島ビールによるチャネル改革について述べる。

まず、本拠地あるいは大都市でチャネルの直販化とチャネルの短縮化を図っている。次に、国有卸売商との取引を停止した。長い間の経験から各地域の有力な卸売商¹⁹⁾を選んで青島ビール集団の地域一次卸売商として利用している。更に、元々の販売子会社を事務所にし、倉庫管理や配送から卸売商の監督役まで任せている。地域によっては、センター倉庫から地域倉庫（北京、寧波、済南、大連）を経て卸売商（一次卸売商）までの流通システムを構築している。

その他にも、無料配送、車両提供、金融支援、販売政策支援、接客サービス能力育成、一次卸売商としての管理能力向上も行っている。また、一次卸売商からのチャネルの短縮化などの施策によって一次卸売商をサポートし、できる限りチャネルの水平化を進め、チャネルの収益性の増大と安定性を求めている。

要するに、青島ビール販売部門が販売と卸売商のサポートに専念することと、卸売商に消費者情報と競争相手情報と販売計画などの支援を提供することによって、卸売商の経営をサポートしている。それによって卸売商の経営能力が向上し、仕事効率もよくなっていく。在庫の削減によってコストを下げることから、当該卸売商のさらなる成長・発展のための重要な役割を果たしている。

（3）青島ビールのSCM導入の目的と課題

SCMを導入するのは、チャネル全体の最適化を目的としているためである。そのためには、企業間の連携の方法・仕組みが鍵となるが、これを達成する手段として脚光を浴びたのが、製販一体化やアウトソーシングなどである。自社チャネルの効率性増大と自社チャネルのさらなる確保のため、青島ビール集団はSCMを導入して卸売商に力を入れている。

業務サポートの強化（例えば、ビール販売のピーク期以外の時期を利用した卸売商の業務訓練）とSCMを活用したことによる効果の事実（例えば、在庫の削減、リードタイムの短縮、固定費用の削減など）を似てSCMの役割を表現する。高回転率が卸売商の真の欲求であることから、

SCM を利用して卸売商に高回転率を確保できる売り方や商品情報などを提供する。付加価値の向上によって、卸売商のロイヤリティも上昇させる。青島ビールは、このような手法で、業務サポートを強化し、チャネルの利益の顕在化を図ることで、チャネルの非安定性の問題（卸売商たちは目の前の利益を重視することとチャネル管理手段としてのリベート手法は真似され易いこと）を解決できるだろう。

いうまでもなく、IT を活用した SCM 型の取り組みが多面的な流通の成果を生み出す。だが、それは一定の条件を必要とする。まず、SCM が実効性を発揮するには情報化に適合する物流の効率化が不可欠である。情報と物流のシステム統合によってはじめて SCM の革新性が発揮される。次に、IT によって交換される情報の不完全性である。サプライチェーンにおいて交換される情報は、基本的には定型的な取引情報が中心とならざるをえない。さらに、卸売商と協働している場合は双方向のコミュニケーションが大事だと考える。以上の条件を合わせて、まず、各卸売商の販売員にたいして標準的な教育を行う必要があると考える（IT 基礎を強化する）。そして、次に、情報交換の早さと正確さに目を向けるのだ（事実を似て情報の重要性和利益の関係を卸売商に教える）。さらに、卸売商とコミュニケーションを図る上で（システム利用の強化など）不定期検査を行うことができれば、青島ビールの一次卸売商と二次卸売商は IT の基礎が弱く、管理不安定な状況が存在していることから、SCM の全機能を発揮できなかったという従来の問題は解決できるだろう。

要するに、マーケットの不安定性によって卸売商の在庫回転率が低くなり、そのことによってリスクが高くなる。SCM システムを活用して、延期理論の上で投機生産をやれば（SCM システムの活用により各卸売商の販売量を予測しながら、その結果に合わせて生産を行うことで）リスク回避ができるだろう。

（４）今後の青島ビールのチャネル戦略の行方

商品売る投機的システムから「受注に合わせて供給することから、販売動向を踏まえながら供給する」という延期的システムへ移行する²⁰⁾のに伴って、サプライチェーン主体間の関係性は変化することがある。

延期的な流通システムでは情報の迅速な交換とともに、情報の共有が必須の前提条件となる。そこでは当然、一過性の取引関係よりも継続的・長期的な取引関係が選択される。継続取引を維持しようとするかぎり相互的な分配方式が採用される。こうしてサプライチェーン全体を構成する企業間の関係性は、パワー関係にもとづく伝統的な取引の対立と支配の関係からパートナー関係を基礎とする製販提携の協調と信頼の関係へと転化することができる²¹⁾。

V. 中国ビールマーケットにおける製販提携とチャネルの管理：3社の事例分析を通して

1. 中国ビールマーケットにおける卸売商活用の必要性

前節で述べた3社の成功は、従来の卸売商組織を活用しながら自社の販売組織を機能させていくことによって可能となった。それによって、売上高を伸ばすことにも繋がった。

中国の場合、縣市レベルはもとより、中国全土を統括出来る（日本の菱食、国分などのような）大規模な卸売商は存在しない状況であり、各卸売商がカバーできる小売店のエリアというのは、極めて限定されているのが現状である。したがって、末端の小売商を広域でカバーすることによって自社の利益を伸ばすためには、卸売商と組んで、その組織を活用しなければならない。

中国の広大な市場において、ビールを迅速且つ円滑に消費者に提供することは、ビールメーカーの第一の責務である。ビールメーカーは、効率的に統制されたチャネルを構築するにあたっては莫大な資金調達を迫られることになる。しかし、卸売商と組めば、卸売商のネットワークと物流設備を利用でき、生産者と商業者の探索時間と探索費用を大幅に軽減することが可能になる。ビールメーカーのコスト削減、マーケットシェアの拡大、卸売商の利潤獲得が共に得られ、いわゆるウィンウィン関係が成り立つ、不特定多数の消費者への円滑な商品提供も実現可能となる。

2. 中国ビールマーケットにおける製販提携

(1) 中国卸売商の特殊性

従来、(旧ソビエト連邦の共産主義配給制の存続のために)中国には近代的な卸売商がなかったことが、中国国内の商業発展の阻害要因となっていた。改革開放が始まった1980年頃までの中国流通機構は、物資別、地域別に作り上げられた配給機構としての性格が強かった。輸出入と国内流通も別々の行政系統で管理される国営企業が担当していた。その時代の販売網(配給網)は国有卸売商に独占されていた。現在では独占的配給網は解体されたが、中国マーケットで特別の位置に立っていた元国有卸売商の存在は大きい。いうまでもなく、ビール業界も例外ではなかった。

(2) ビールメーカーと卸売商の製販提携

取り急ぎ、小売商に対して、ビールメーカーと卸売商は、より高く売りたい売り手とより安く買いたい買手が対峙していることを強調するべきだ。ビールメーカーと卸売商が同じ立場に立って、協同活動を取れば売り手と買い手双方にとって有利になると考えられる。その際に売り手と買い手の両者が対立することによって得られる利益よりも、協調することによって得られる利益の方が大きいとき、協調的関係を結ぶことになる。ここではビールメーカーのチャネルメンバーが、個々の組織の目的や利益よりもチャネル全体の共通の目的・利益を重視するという行動規範を持

つことを前提として議論をするべきである。このことによって、従来のビールメーカー、卸売商、小売商間の対立関係からビールメーカー・卸売商連合軍と小売の対立関係になる²²⁾。

メーカーが卸売商に供給するリベートや販売支援と呼ばれる設備・販促資材・指導教育などといった支援などが卸売商の利益に貢献し、効果的な販売活動を導くことで売上の増加をもたらす。またメーカーが他の卸売商との競争行動を制限することも、メーカーによる支援の一つの形態であり、それはその卸売商に販売価格の維持を通じた収益の確保をもたらすというメリットがある。

一方、ビールメーカーと卸売商間の協調的關係を維持するためには、チャネル・キャプテンでありビールメーカーが強制的手段で協調させるといったような厳しいキャプテンではなく、卸売商をサポートして、チャネルメンバーの強調を促すといった穏やかな紳士的なリーダーが必要になる。その際に、キャプテンはチャネル全体の共通した目的や利益を実現するため、チャネル關係を内部組織と同じ管理方法で管理することがチャネルメンバーから期待されている。

また、このような姿のチャネルを管理することによって、ビールメーカーと卸売商との間の製販提携が実現できる可能性が大きくなってくると考える。卸売商がビールメーカーと既存の機能分担を行うに際しては、異なる流通段階でビールメーカーと卸売商が担う機能がある程度重複しているため、この製販提携によって重複機能を立て直し、吸収できる部分は吸収することで、在庫コストや人件費など様々なコスト削減を実現することが可能になる。それによって、中国ビール業界の激しい競争の中で、差別的優位性を獲得することができると考えられる。

3. ビールメーカーによるチャネル管理と取引費用の節約：3社事例からの教訓

(1) チャネル管理のポイントと問題点

前述のとおり、中国の卸売商のように地域性が非常に強い場合、全国展開を企図する企業は数多くの卸売商と取引を行わなければならない。

3社のケースから考えると、概ね中国ビールメーカーは自社チャネルを確保するために、卸売商との長期取引關係を求めていることが分かる。つまり、一般的にメーカーが市場で取引する場合に各種の費用が発生するが、この取引費用が非常に高くつく場合には、取引するビールメーカーは市場で取引することをやめて組織の形を作り、経済効率を上げるという手法を採用。要するに取引をチャネル組織内部で行うことで、費用を最小化しようとする。

現在のところ、中国ビールメーカーと卸売商の關係は拘束的契約關係にあると考えられる。この拘束的契約では、独立した取引主体が取引に必要な行動に関する条項の一部については取引ごとに交渉するが、他の条項については意思決定の範圍を将来にわたって相互に拘束している。さらに、限定された範圍で権限關係が結ばれることがある²³⁾。

取引費用はどのような状況で取引を行うかを規定する内容に依存する。まず、取引頻度、次に主体の投資の性格、最後に不確実性の程度である²⁴⁾。現在中国ビールマーケットでは市場ルール

が十分にできていないことから、各卸売商が自己の利益を追求するために、機会主義的行動が氾濫している。それは取引主体（卸売商）が自己利益を追求するさいに、駆け引きを行うことを意味する。すなわち、取引主体は自分の持っている情報を選択的に、または歪曲して流し、将来の行動について自分でも信じられない約束をして、自己の利益を追求する²⁵⁾。ビールメーカー側が悩んでいることは、取引相手の機会主義的行動が予測不可能であることにある。

（２）機会主義的行動の防止

卸売商の機会主義的行動を防止しながら、自社チャネルを守ることを通して、競争的優位性を確立するために、ビールメーカーは「取引特定の投資」を行っている。特定の資源への投資は取引費用が発生するため、組織間関係をいかに構造化するかということと関係しているが、このことによってはじめてビールメーカーは競争的優位性を確立できる。

Williamson(1975)の取引費用アプローチに照らせば、企業は特定の資源への投資を行うことによって競争的優位性を得れば、正常利潤を上回る準レント²⁶⁾（準地代、quasi-rent）が獲得できる。それは、市場取引を通じては移転不可能で、組織に固有の生産要素、すなわち特定の資産から発生し、その資産の生産性ないしは収益性に依存する。

準レントには重要な意味が含まれている。その第一点は、準レントは独占的利潤とは異なって、競争状態の下でも発生するという点である。後者は市場の制約から発生する。したがって、準レントと独占的利潤とは経済厚生に対して異なった影響を与える。第二点は、短期的な概念である点である。すなわち、特定の資源はいつまでも企業ないしは取引に特定ののではない。時間の経過に伴って、市場に伝播し、ついには汎用的な資源となるので、正常利潤しか得られなくなる²⁷⁾。

（３）準レントを生じさせるチャネルの確保

特定の資源は、一度投資すれば市場で売却できず、回収不可能であるため埋没原価となる。従って、新規参入企業にとってそのような資源への投資には危険が伴うので、特定の資源は参入の障壁になる。しかし、固定資本への投資に伴う固定費用は参入障壁とはならないため、常に参入の脅威にさらされている。従って、特定の資産への投資が大きくなれば、それが埋没原価となって参入障壁が形成されるので、生産段階や流通段階の企業は少数になり、少数主体間交換関係が成立する²⁸⁾。

特定の資源への投資は埋没原価となるので、最終市場での売買の実現を通じてのみ回収できるのである。マーケティングは特定の資源への投資と結びついている。同時に、マーケティングに必要な投資の多くは組織に特定のであるので準レントを発生させる。一方ではそれは埋没原価となるので、危険が伴う²⁹⁾。よってビールメーカーは特定の資源に投資する際には、極めて慎重に行っている。卸売商側は、ビールメーカーの卸売商を選択する時の慎重性と利益性を承知した上

で、機動主義的行動を抑えて、ビールメーカーと協働している。

準レントの配分ルールは事前に設定されており、このルールを破る行動は機会主義的行動である。拘束的契約ではこの機会主義的行動が相互に抑制され、事前に設定されたルールに従い、数量調整が行われる。従って、準レントの配分ルールは契約期間中一定であって、契約後のコンフリクトは、環境変化に伴う数量調整に関するものに限定されることになる。中間組織は独立した企業から成っているため、中間組織の共同の利潤を最大にするように協働する傾向がみられるが、取引主体は自己の準レントの専有部分を拡大することを直接の目的としている³⁰⁾。

(4) 今後のチャネル管理の課題：中国型チャネルモデルの模索に向けて

ビールメーカーと卸売商の製販提携の理由は、以上のような取引費用と準レントの観点からも説明できる。

変化の激しい状況の中で、中国ビールメーカー側は自社のマーケットシェアを早急に伸ばさなければ中国ビールマーケットで生き残れないだろう。ビールメーカーのマーケティング競争が激化すればするほど、ビールメーカーのチャネル構築への必然性と緊急性は高まっていく。

先進国の日本の流通系列化は、寡占企業と中小流通業者の間で行われてきた壮大な信頼のネットワークでとらえることも可能だという見解もありうる³¹⁾。しかし、日本の状況とは異なる中国は、経済効率性を優先する経済至上主義の蔓延によって、そうはいかないだろう。不信感の溢れた中国ビールマーケットでは、ビールメーカーと卸売商の間には、日本の流通系列化に見られる信頼関係の構築はそう簡単に現実化することはない。これまで見てきた、中国ビールメーカーのケースとチャネル理論から見ると、現在の中国では中田（1988）の言うように「機会主義的行動」を防止するために「取引特定の投資」が行われている。そのことから、中国のビールマーケットは日本の状況とはあまりにも異なるといわざるをえない。だから、結果的に日本での石井（1983）、風呂（1968）、高嶋（1994）、渡辺（1997）、崔（1994）の仮説は、中国ではそのままでは通用しないだろう。

現在の中国ビールマーケットで自社の状況に合ったチャネルを構築することは、ほかならず卸売商をサポートすることによって長期的取引関係を構築することである。そうすれば、競争上の優位性を獲得できる。要するに、まずは、卸売商を中心として、差別的なチャネルを構築し、次に、卸売商が保持しているチャネル資源、とりわけ物流システムを活用することが、最良のチャネル戦略にほかならない。

VI. むすびにかえて

WTO 加盟以後の中国ではビールメーカーのチャネルにおいて、従来の卸売商を經由し小売店で販売という形態が地方都市では依然中心であるのに対し、上海を代表としたいくつかの大都市では外資系スーパーやコンビニエンスストアといった新しい小売業態への注目度が急速に高まってきた。垂直的チャネルの構築を各ビールメーカーとも進めているのである。ただ、大都市マーケットをターゲットとする場合は、競争相手の間に年々価格競争が厳しくなり、同一価格帯での競争を強いられるメーカーが増加している。一方、人件費や販促費、棚代、物流コストや返品などの費用はビールメーカーの負担になっている。ビールメーカーは自社チャネルは保証できるが、利益面から考えればあまり理想的な戦略ではないといえそうだ。

小売経営の立場から見れば、消費者は品揃えの豊富さを求めている。品揃えの幅広さは消費者の多製品購買指向における購買費用の引き下げに貢献し、品揃えの深さは消費者の製品探索活動における探索費用の引き下げに貢献する。いずれも消費者費用の引き下げによる消費者の店舗の選好を形成するのだから、単一商品を提供するメーカーより品揃えが豊富な卸売商が理想的な相手と考える³²⁾。

さらに大規模小売商の購買支配力による取引条件への影響が、より多くの誘因を得ることだけではなく、販売・サービス活動での貢献努力水準の低下として現れた場合には、事態はますます深刻になる。なぜならば、大規模小売商を有効に統制できなければ、消費者への情報やサービスの提供について小売商間でのフリーライドが発生して、他の小売商の統制水準も低下させる可能性があるからである。いずれにしても大規模小売商の販売支配力は、チャネル全体の統制を妨げる原因となる³³⁾。

その上、多数の卸売商との現金取引と比べて、スーパーなどは売上金回収が遅れ、売掛金は最短2カ月ぐらい遅くなる。半年の遅延などは日常茶飯事であり、その原因はマーケティングの主導権が小売側にあるからである³⁴⁾。このようなことにより、ビールメーカーの資金調達に影響が出ている。このようなビールメーカーは特定小売商に対する「販売依存度」を高めることになり、ビールメーカーのパワーは減殺されることによって、競争上の優位性を失ってしまう³⁵⁾。

競争激化とビール製品競争の同質化がビールメーカーの収益性低下にますます拍車をかけることになる。収益低下によって、ビールメーカーの革新的商品開発能力の低下と、卸売商と小売への提供サービスの劣化を引き起こし、特に、避けるべき製品の同質化を招くことになる。さらに、チェーン組織化を押し進めている大手小売商のマーケットシェアが拡大することによって、ビールメーカーが流通段階で自社製品の販売数量、価格、販売コストというマーケティング戦略ポイントをコントロールできなくなるといった状況が現れている。

ビールメーカーはどうすれば自社チャネルを管理することができ、高い収益を得て、消費者に

とってより価値のある製品とサービスを開発・製造・提供することができるか。本稿では、卸売商との製販提携という一つの解決法を提案したが、あくまでも仮説的な段階にすぎない。日本のビールメーカーの経験と日本の流通理論を今後さらに分析しつづけて、中国の現状にフィットするようなチャネルの管理モデルを探っていくことを次の課題にしたい。

(注)

- 1) 2003年まで中国ビールの統計単位は万トンである。2004年から千万リットルとなった。1トン≈1000リットル。
- 2) 渡辺(1997)、pp.124-125。
- 3) 風呂(1968)、pp.246-247。
- 4) 風呂(1968)、p.242。
- 5) 青島ビール上海地域販売担当A氏とのインタビューにより整理。青島ビール地域販売担当A氏とのインタビューは2005年2月10に行われた。著者の質問にA氏が答えるインタビューの形をとった。
- 6) 国有企業である、「統一収入、統一支出」がはかられ、個々の企業運営の可否には関心が払われていない。さらに、楽に売れるものは売るが、売る努力はしない、販売機能とサービス精神がなかった。
- 7) 寺嶋正尚、川上幸代、後藤亜希子、洪緑萍(2003)、p.98。
- 8) 働き方に差があっても収入に格差がないという意味である。
- 9) 金星ビール地域担当B氏とのインタビューより整理。金星ビール地域販売担当B氏とのインタビューは2005年5月20に行われた。知人の紹介により著者の質問にB氏が電話で答えるインタビューの形をとった。
- 10) 卸売価格の格差を狙う卸売業者間の取引活動。
- 11) 以上のような施策を通して、各地の卸売商は、自ら金星集団に対して積極性とロイヤリティをアップすることで、商品に対する責任感と自信を持っている。卸売商の経営能力をアップすることによって、効率がよくなってくるので、各地の卸売商の取引方法が標準化されたため全体の管理は簡素化され、管理コストも節約できる。
- 12) 元上海サントリー地域販売担当C氏とのインタビューより整理。元サントリー地域販売担当C氏とのインタビューは2005年2月16に行われた。著者の質問にC氏が答えるインタビューの形をとった。
- 13) 狙いは、蘇州市と無錫市とされる。
- 14) これで低価格ビールに進出することになるが、その目的は上海地盤の強化にあるとされる。
- 15) 計画経済によって、企業毎年運営資金が国からもらい、そして、金額が固定さ、毎年の売上も全額で上に出すから生産性が低い。
- 16) 働き方に差があっても収入に格差がないという意味である。
- 17) 串貨行動の存在なのでビールメーカーの価格戦略が混乱された。卸売商の不満を癒したために、値下げ行動を取るしかない。でも、値下げのために卸売商の利益幅も圧縮された、卸売商側にやる気が少なくなったので積荷率も悪くなった。
- 18) 青島ビール上海地域販売担当A氏とのインタビューにより整理。
- 19) その理由としては、①信用がいい、②ネットワークが広い、③将来性がある、④一番重要なポイントは

倉庫を持っている、などが挙げられる。

- 20) これについて詳しくは、高嶋（1994）を参照のこと。
- 21) これについては、崔（1994）、高嶋（1994）、渡辺（1997）などを参照のこと。
- 22) 渡辺（1997）、pp.33-34。
- 23) 中田（1988）、p.17。
- 24) 中田（1988）、p.23。
- 25) 中田（1988）、p.28。
- 26) 準レントの概念は、固定的な土地に可変的な生産要素を投入していくと、可変的な生産要素の限界生産物は通減し、総生産物から可変的な限界生産物に投入量に乗じたものを控除した剰余は土地に帰属するということから発生した。
- 27) 中田（1988）、p.28。
- 28) 中田（1988）、p.29。
- 29) 中田（1988）、p.30。
- 30) 中田（1988）、p.39。
- 31) 崔（1995）を参照のこと。
- 32) 高嶋（1994）、pp.51-52。
- 33) 高嶋克義（1994）、p.155。
- 34) 青島ビール上海販売担当 A 氏のインタビューより整理
- 35) 石原（1982）を参照のこと。

【参考文献】

- L.W. Stern, and J.W.Brown(1969),"Distribution Channel:A Social Systems Approach,"in L.W.Stern(ed.) (1969) Distribution Channels:Behavioral Dimensions,Boston:Houghton Niffin.
- O.E.Williamson, (1975),Market and Hierarchy,The Free Press. (浅沼萬里・岩崎 晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980).
- 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・石原武政（1996）、『製販統合』、日本経済新聞社。
- 石原武政（1982）、『マーケティング競争と構造』、千倉書房。
- 高嶋克義（1994）『マーケティング・チャネル組織論』、千倉書房。
- 崔 相鐵（1995）、「流通における信頼概念の意義」、『マーケティング・ジャーナル』、14 巻 4 号。
- 寺嶋正尚（2003）、『(最新) よくわかる中国流通業界』、日本実業出版社。
- 彭 銀漢（1990）、『なかから見た中国』、ヨルダン社。
- 中田善啓（1988）、『マーケティングと組織間関係』、同文館。
- 風呂勉（1968）、『マーケティング・チャネル行動論』、千倉書房。
- 渡辺達朗（1997）、『流通チャネル関係の動態分析』、千倉書房。

中国語文献

中国国家统计局（2003）、『糖酒通報』、新華書店。

中国国家统计局（2003）、『中国食品工業年鑑 2002』、新華書店。

中国国家统计局（2004）、『中国食品工業年鑑 2003』、新華書店。

中国国家统计局（2003）、『中国統計年鑑 2002』、中国統計出版社。

中国国家统计局（2002）、『中国統計年鑑 2001』、中国統計出版社。

周 宇峰（2003）、「加入 WTO 中国零售業面臨的機遇和挑戰」『商業研究』第 266 期。