

〔研究ノート〕

メーカーと系列販売会社の関係性の変容 ～キヤノンとキヤノンマーケティングジャパンの事例から～

山 内 孝 幸

1. はじめに

日本において1960年代からの経済成長を支えた要因の1つに、大規模メーカーの発展とともに、メーカーの製品を市場へ流通させた卸売業者の存在があり、中でも日本流通の特徴に流通系列化が上げられる。流通系列化とは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制、管理する目的で組織化する一連の動きをいう¹⁾。今日、日本流通で定着している流通系列化は、主に戦後に成長を遂げたメーカーが主導する取引制度として発展を遂げ、家電産業をはじめ自動車や化粧品、医薬品、食品など日本を代表する多くの産業分野に見られたが、近年の大規模小売業者の急成長に伴い、その存在が大きく揺れ動いているといわれている。

しかし、そのように言われる一方で依然として数多くの卸売業者が市場環境や競争状況に応じてその機能や役割を変容させることで生き残りを図っているように、メーカーによって系列化された流通チャネルは、メーカーが置かれた市場環境の変化に対応するために、メーカーと流通チャネルとの関係にある機能や役割を変容させることで、その優れたパフォーマンスの原動力としての有効性を失うことなく機能させていると考えることができる。

本研究ノートでは、こうした状況を踏まえて精密電子機器産業において最大のメーカーであるキヤノン株式会社（以下 キヤノン）と系列販売会社であるキヤノンマーケティングジャパン株式会社（以下 キヤノン MJ²⁾）を事例として取り上げて精密電子機器産業における流通系列化と呼ばれる現象が生成し、変容するプロセスを経時的に追いかける。そしてそこから、その存在が大きく揺れ動いているといわれているメーカー系列販売会社がどのような意図のもとに組織され、どのような方向に変容したのか、というメーカーによる流通系列化のダイナミズムについて考察する。

2. 精密電子機器業界の概要

日本における精密電子機器産業は、大きく2分野に分けることができる。1つは、光学機器分野で、レンズ・プリズム・反射鏡などを組み合わせ、光の反射・屈折・干渉・回折のどの性質を応用して光学的像を作ったり、量を測定したりする機器・装置全般を含んでいる。もう1つは、情報・通信機器分野があげられる。この分野は、通信機能を持たない複写機やワープロ、プリンタ、スキャナ、電子計算機、電子辞書などの「情報機器」と、通信機能を持つパーソナルコンピュータ、携帯電話やファクシミリといった「通信機器」に区分することができ、さらにそれらを一般家庭向けの「情報家電」と企業向けの「OA（Office Automation）機器」に区分することができる。

光学機器分野の市場は、世界的にみれば需要は拡大傾向にあるものの、国内市場では飽和状態にある

といえる。例えば、デジタルカメラは「薄型テレビ」「DVDレコーダー」とともに新3種神器の一つとして急速に普及を見せた。そのため、2000年頃からは光学・精密機器メーカーだけでなく、パナソニックやソニーをはじめとする大手家電メーカーが本格的に参入してきたことで市場自体は大きく伸長しているものの、競争が激化しているといえる。しかし、市場全体が伸びている中であって、近年の国内市場は伸びが鈍化してきており、その一方で海外向け市場はいまだ伸びが衰えていないといえる。

表1 デジタルカメラの国内メーカー出荷実績

(単位：千台)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
総出荷台数	10,342	14,753	24,550	43,407	59,765	64,767	78,981	100,367	119,756
国内向け	2,949	4,831	6,550	8,438	8,546	8,443	9,424	10,988	11,110
海外向け	7,393	9,922	18,000	34,969	51,219	56,324	69,557	89,379	108,646

(出所) CIPA (一般社団法人カメラ映像機器工業会) 統計資料より筆者作成。

表2 情報機器の国内メーカー出荷実績

(単位：千台)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
総出荷台数	1,712	1,344	1,097	1,034	3,875	3,882	3,998	3,903	3,993
国内向け総出荷台数	734	660	661	677	728	709	665	632	599
アナログ	191	133	111	87	69	60	46	37	256
デジタル	470	466	443	429	443	397	313	269	
カラー	73	61	107	161	216	252	306	326	
海外向け総出荷台数	978	684	437	358	3,147	3,174	3,333	3,271	3,334
アナログ	262	173	53	32	540	371	253	146	2,472
デジタル	642	445	299	225	2,333	2,413	2,466	2,355	
カラー	74	66	85	101	274	390	614	770	

(出所) JBMIA (社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会) 統計資料より筆者作成。

情報・通信機器市場は、特に複写機および複合機市場においては出荷台数ベースでは2003年から2004年にかけて大きく伸長したが、近年は大きな市場拡大は見られない。しかし、カテゴリー別にみれば、国内外を問わずアナログ機・モノクロ機からデジタル機・フルカラー機へと需要が変化し、市場が伸びてきていることがわかる。さらに最近のメーカーの動向をみれば、複写機能やファクシミリ機能を追加した複合機が主流を占めつつあるといえる。(表2)。

3. キヤノンとキヤノン MJ の概要

キヤノンは、1933年11月に内田三郎と吉田五郎が高級小型写真機の研究を目的として東京都麻布区六本木62番地の地に「精機光学研究所」として設立し、1934年には日本初の35ミリフォーカルプレーンシャッターカメラ「KWANNON (カンノン)³⁾」を試作した。その後、吉田が研究所を去ったことから1935年には製品名を「KWANON」から「CANON (キヤノン)」に変更し、1947年には当時の社長の御手洗穀の発案によって社名をカメラ名の「キヤノン」と一致させてキヤノンカメラ株式会社と変更され

た⁴⁾。こうしてカメラ事業を中心として発展を遂げたキヤノンであったが、その後卓上式電気計算機や複写機といった分野に進出することによって、カメラメーカーから精密電子機器メーカーへと変貌を遂げることとなった。

2008年度現在のキヤノンは、売上高4兆941億円、営業利益4,960億円となり（表3）、事業分野別の構成比を見れば事務機部門は売上高2兆6,600億円（構成比64.9%）、カメラ部門は売上高1兆419億円（構成比25.4%）、光学機器およびその他部門は売上高3,922億円（構成比9.5%）となる。さらに、製品別のシェアを見ると、デジタルカメラにおけるキヤノンの世界シェアは21.5%（図1）、国内シェアが21.8%となり、複写機／複合機では世界シェアが23.2%（図2）、国内シェアが28.2%となり、日本だけでなく世界的にも精密電子機器産業を代表する企業といえる。

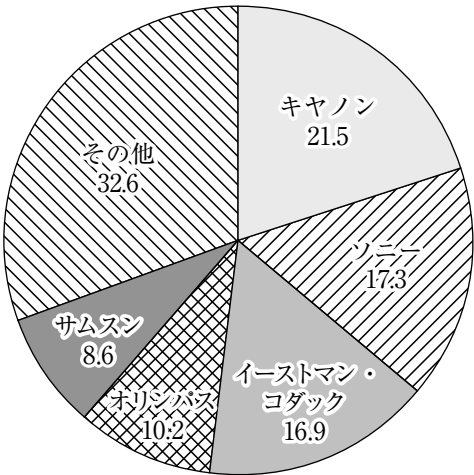
表3 キヤノンの売上高・営業利益推移

単位：百万円

決算期	2004.12	2005.12	2006.12	2007.12	2008.12
売上高	3,467,853	3,754,191	4,156,759	4,481,346	4,094,161
営業利益	543,793	583,043	707,033	756,673	496,074

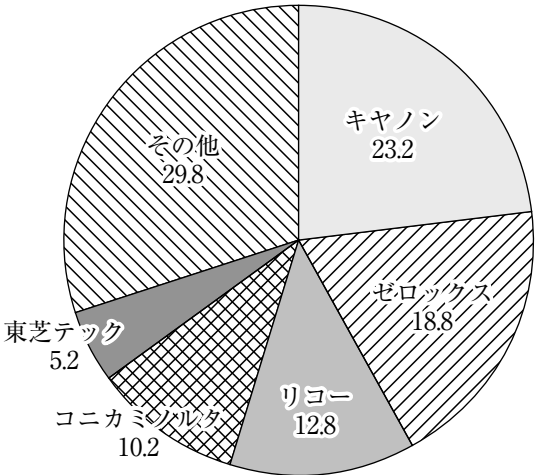
（出所）キヤノン株式会社有価証券報告書（2004～2008）より筆者作成。

図1 デジタルカメラの世界シェア（2006年）



（出所）アイアールシー（2007）『キヤノン／リコー／セイコーグループの実態2008年度版』より抜粋。

図2 複写機／複合機の世界シェア（2006年）



（出所）アイアールシー（2007）『キヤノン／リコー／セイコーグループの実態2008年度版』より抜粋。

こうしたデジタルカメラや複写機をはじめとして事務機、カメラおよび光学機器にいたるキヤノン製品の国内販売を担うのが、系列の販売会社であるキヤノン MJ となる。キヤノンとキヤノン MJ の関係は、キヤノングループ全体の中にあって開発および生産をキヤノン本社が担当し、ソリューションサービス・販売・アフターサービスから広報宣伝に至る国内販売に関わる全ての業務をキヤノン MJ が担当する製販分離体制を敷いている。2008年度のキヤノン MJ は、売上高8,274億円、営業利益254億円となり（表4）、キヤノンの出資比率は55.2%となる。キヤノン MJ の事業別の売上高および事業全体における構成比を見れば、ビジネスソリューション事業⁵⁾は売上高4,959億円（構成比59.9%）⁶⁾、コンシューマ

機器事業は売上高2,658億円（構成比32.1%）、産業機器事業は売上高675億円（構成比8.0%）となる。

表 4 キヤノン MJ の売上高・営業利益推移

単位：百万円

決算期	2004.12	2005.12	2006.12	2007.12	2008.12
売上高	815,510	821,948	867,172	905,136	827,486
営業利益	29,273	29,723	33,919	36,886	25,415

（出所）キヤノン販売株式会社およびキヤノンマーケティングジャパン株式会社が有価証券報告書（2004～2008）より筆者作成。

キヤノン MJ はキヤノンの販売会社として、その製品の国内販売を一手に引き受ける一方で、「顧客に対する付加価値の高いソリューションサービスの提供」を実現するためにキヤノン製品のみならず、システム・インテグレータおよびコンピュータ、産業機器等において国内外のメーカーと販売提携を行っている（表5）。

表 5 キヤノン MJ の主要販売提携先

相手先	国名	提携内容
アルカテル	フランス	ディーププラズマエッチング装置の販売提携
日本 SGI	日本	IT ソリューション分野での戦略提携
ハイデルベルク・ジャパン	日本	高速デジタル印刷システムの販売提携
日本オラクル	日本	EPR パッケージの販売提携
Mattson Technology , Inc	アメリカ	RTP およびアッシング装置の販売提携
nLine 社	アメリカ	次世代半導体検査装置の販売提携
RAVE LLC	アメリカ	半導体マスクリペア装置の販売提携
Negevtech 社	アメリカ	パターウェハー表面血管検査装置の販売提携

（出所）アイアールシー（2007）『キヤノン／リコー／セイコーグループの実態2008年度版』より抜粋。

4. キヤノン・マーケティング設立の背景

キヤノンは、1933年11月に日本でドイツに負けない高級35ミリカメラを製造しようと大志を抱いた内田三郎と吉田五郎の二人によって精機光学研究所が設立したことから始まる。その当時、世界最高のカメラと言われていたのはドイツのライカであり、高級35ミリカメラではライカと世界最大の光学メーカーであるコンタックが双璧をなしていた。それに対して当時の日本のカメラ工業の技術水準では、ライカに匹敵するカメラを作ることなど夢のまた夢と考えられていた時代であった。しかし、それでも内田と吉田は1934年には日本初の35ミリフォーカルプレーンシャッターカメラ「KWANNON」を試作するまでに至り、その翌年の1935年10月には日本光学工業株式会社（現在の株式会社ニコン）の協力を得ながら日本初の高級35ミリカメラ「HANSA（ハンザ）・CANON⁷⁾」を完成させた。その後、日中戦争の影響によって外国製高級カメラの輸入が禁止されたことが国産高級カメラ市場と精機光学工業⁸⁾の業績に好影響を及ぼす結果となり、1937年にはその製品名から「ハンザ」の名称は消え「キヤノン」となった。

第二次世界大戦の終戦を迎えて、1945年10月1日には精機光学工業は事業を再開した。その当時、社

Mar. 2010

メーカーと系列販売会社の関係性の変容

長であった御手洗毅は、「ライカに追いつき、ライカを追い越せ」をスローガンに相次いで新製品開発を進め、あわせて量産技術の導入による高品質製品の量産化を効率よく実現することによって総合カメラメーカーへと展開することとなった。

こうした総合カメラメーカーへの展開に伴って、国内では特約卸チャネルを通じての販売体制の整備が行われた。1953年9月には、主に百貨店向けの納入を行っていたキヤノン商事株式会社を関係会社とし、1946年から1960年にかけて、株式会社大澤商会、株式会社美簗商会、株式会社一誠商会、株式会社浅沼商会、東洋写真機材株式会社と特約店としての取引が始まり、戦前から続く近江屋に加えて特約店網の充実が図られていった。また、その一方で、キヤノンには経営陣をはじめ営業社員の中に「販売は特約店を通じて行うが、ユーザーに対するサービスは当社が直接行うべき」という信条とも言える一貫した考え方があり、そのために1954年から1957年にかけて大阪、東京、福岡、札幌、名古屋の各地にサービスステーションが設置された。このサービスステーションは、ユーザーと販売店に対する直接サービスが主たる目的であったが、同時にプロカメラマンやオピニオンリーダーたちのサロンの役割も果たすこととなった。

1960年代に入って、キヤノンは総合カメラメーカーとして展開し、売り上げの95%をカメラ事業が占めていたが、安定成長期ともいえる時期にさしかかった日本のカメラ産業の状況を鑑みたとき、カメラだけに依存していることに対しての危機感から、今までに培ってきた光学技術、精密機器技術、精密生産技術を活かした電卓や複写機といった多角化に乗り出すことで現在のキヤノンの礎を築くこととなった。あわせて御手洗毅社長は1969年3月1日付けでキヤノンカメラ株式会社からキヤノン株式会社と社名変更を行った。

このキヤノンの多角化により、国内販売部門は多品種大量販売の展開に対応するため大きく体制を整備することとなった。第一に、カメラの販売は従来すべて特約店経由で販売店に出荷していたが、それでは販売店店頭の実態把握が難しいことから、創立25周年記念セールとしてカメラの主要製品すべてに仕入れカードを添付することで販売店の仕入れ実績の把握を行った。第二に、1963年3月には創立25周年記念セールの実績を基に全国キヤノン会を結成した。これは、全国の販売店の育成と販売体制の整備強化を目的とし全国120店の販売店でスタートした。第三は、1964年のキヤノール130⁹⁾発売以来電卓や複写機分野に参入することで事務機販売店との取引も増えたことから、従来の1県1代理店制から多数の販売店を確保することで密な販売網を構築した。

しかし、これら販売体制の整備も、1つの販売店に2～4社の特約店による販売競争を引き起こし、いわゆるブランド内競争を招くこととなった。そうした状況に対して、キヤノンは1966年に管理特約店制度を実施した。これは当該カメラのメイン特約店を定め、その特約店にカメラ店でのキヤノン製品の特約店間の競争を調整させようとするものであった。さらに、1967年にはカメラの機種別特約店制度を実施した。これは各特約店の取り扱い商品を1社1機種に絞って、各特約店がその取り扱い機種の販売に特化させることで、ブランド内競争を回避することを目的としていた。

この頃、キヤノンでは御手洗社長が1967年の念頭の挨拶で「右手にカメラ、左手に事務機」宣言をした¹⁰⁾ように、事務機の構成比が1968年には22%、1969年には42%に達するまでに拡大した。こうした状況を受けてキヤノンは、国内の販売体制を強化するために大きく再編成を行うこととなった。1968年2月にマイクロシステム株式会社と西村事務機株式会社およびキヤノンの事務機営業部門が合併することでキヤノン事務機販売株式会社（以下 キヤノン事務機販売）を設立させたのである。同時に、それぞれのサービス部門を合併してキヤノン事務機サービス株式会社（以下 キヤノン事務機サービス）をスタートさせた。さらに、1969年5月には、カメラ専門特約店の株式会社ウェルコン、株式会社一誠商会、キヤノン商事株式会社およびキヤノンのカメラ営業部門が合併することでキヤノンカメラ販売株式

会社（以下 キヤノンカメラ販売）を設立することによってキヤノンは自らの系列化された販売チャネルを持つこととなったのである。

5. キヤノン MJ の展開

1) キヤノン販売の設立

1970年代になると、キヤノンはコア事業となるカメラ分野から医療機器分野、放送機器分野、事務機分野と多角化を展開してきたが、それに合わせて社内体制においても事業部制組織をスタートさせていた。特に多角化を進めた分野の中でも事務機分野における電卓市場の成長は著しく、1969年度の546億円から1971年度には1,246億円に達するまでの急成長を示した。しかし、そうすると数多くの電気メーカーや事務機メーカーの新規参入により競争が激化し、販売店における価格競争の結果、新製品の市場価格がたちまち半値近くにまで下落するという事態になったのである。

こうした状況に対して、キヤノンは販売会社の経営効率化の改善と経営体質の強化を図るために、1971年11月1日付けでキヤノンカメラ販売、キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービスの3社を合併して、キヤノン販売株式会社（以下 キヤノン販売）を設立させたのである。このキヤノン販売の設立により、日本国内のキヤノン全製品販売窓口が一本化されることとなったのである。

1976年には、キヤノンは第一次優良企業構想を掲げ、その構想の中の目的の1つにある「キヤノンシステムをはじめとする全社の体質改善」を受けて、キヤノン式販売システム検討委員会（Canon Marketing System=CMS）が結成された。この委員会では、キヤノン販売のスタッフも参加して、キヤノン商品を取り巻くキヤノン全体のトータルシステムを顧客に提供するという観点から、販売力の強化、サービス機能の強化、チャネルの整備、物流機能の充実といった項目について検討が行われた。1977年には、キヤノンは第一次優良企業構想に取り組む一方で、単一事業方式から多角的事業経営方式に転換を推進するために、組織形態を含め、子会社や関係会社に対する管理方針を明確にしたグループ全体の戦略の見直しを行った。それを受けて1977年1月にキヤノン販売の社長に就任した滝川精一は、キヤノン販売にカメラ営業本部と並んで事務機営業本部を設置した。さらに、商品のタイプ別販売力の強化を目的に、1978年2月にセレーナ株式会社を改組・設立して複写機営業部を発足させ、3月にはソフトウェアの外注先であった富士システム株式会社に資本参加し、9月にはオフコンの代理店であった株式会社エレックをグループ入りさせた。1979年1月にはCMS委員会が国内と海外に分けられ、国内のCMS委員会はキヤノン販売に移管するとともに、国内の販売部門はキヤノン販売の管轄下に置くという基本方針の基に、光機営業本部の設置、医療機の販売部門とLBPおよびカメラのサービス部門の移管が実施され、ここにキヤノングループが開発する全ての製品の国内販売をキヤノン販売が一手に引き受ける体制が出来上がったのである。

2) キヤノン販売の展開

キヤノン MJ は、キヤノンの販売会社としてキヤノン全製品の国内販売を担う一方で、キヤノン製品がカバーしきれていないカテゴリーに関して積極的に他社との販売提携に取り組んでいた¹¹⁾。特に、かねてよりコンピュータ分野への多角化を考えていたキヤノン販売は1983年にアップル・コンピュータ社と提携を行い、キヤノン販売はマッキントッシュの総代理店となった。この提携によって、キヤノンはアップル・コンピュータのマッキントッシュを目玉に、従来からのPPC（普通紙複写機）やワープロといったOA機器を直接消費者に販売する直営店「ゼロワンショップ」を全国に展開していった¹²⁾。

1999年3月キヤノン販売は、村瀬治男をキヤノンから社長として迎え入れることで大きな転換を向か

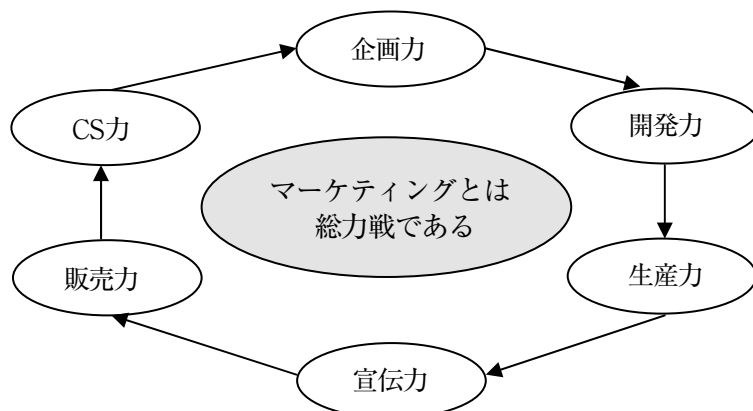
えることとなった。キヤノン USA 社長を歴任した村瀬がキヤノン販売のトップに就任した時、キヤノン販売は多くの事業部や関連会社を持ちながら、それら各事業部や関連会社が重複してキヤノンの製品を取り扱い、営業を展開していた。そのため1つの顧客をめぐるグループの企業同士が奪い合うといった混沌とした状況にあるように彼の目には映ったのである。そうした状況に対して、2002年に地域直販体制の強化と全国84カ所に拠点を持つサービス網の充実が図ることとなった¹³⁾。さらに、2003年1月に、従来カメラ営業、電子機器営業等製品別に分けていた事業部を、「コンシューママーケティング」「プロフェッショナル機器」「産業機器」「ビジネスソリューション」の4つのカンパニーに再編する組織変更を実施した。キヤノン販売は、この組織変更によって顧客別にビジネスを再編成し、製品の枠を超えて、どのようなユーザーに対して商品を売るのかを軸に営業体制を組み直したのである。

村瀬は、こうした組織再編を実施する一方で、キヤノン販売の存在意義に関しても見直しを図った。特に、「キヤノン販売は問屋から脱却する」を標榜した村瀬は、ソリューションビジネスの拡大を第一目標に掲げたのである。そのために、2003年1月に住友金属システムソリューションズの全株式を取得し、社名をキヤノンシステムソリューションズに変更した。これにより、企画、コンサルティング、システム構築といったキヤノン販売には従来欠けていた能力を取得することで、以前は企業の一部門から受注するのが精一杯だったものが、全社的なシステム構築を請け負うことが可能になった。

さらに、キヤノン販売がソリューションビジネス分野を拡大することは、キヤノンとキヤノン販売との関係にも影響を与えることとなった。つまり、キヤノン販売がソリューションビジネスへの転換をするためには、キヤノン販売単独では限界があることから、製品開発を担うキヤノンとしっかりと手を組む必要がでてきたのである。そのために特別チームを編成し、キヤノンから開発、生産の担当者が、キヤノン販売からは商品企画、営業、サービスの担当者が招集され、そこでキヤノン販売が収集する市場情報をリアルタイムで分析し、顧客のソリューションに素早く応える製品開発プロジェクトが立ち上がった¹⁴⁾。

また、キヤノン販売では、マーケティングの六角形という独自のマーケティング論を展開してきた(図3)。企画力、開発力、生産力、宣伝力、販売力、CS力の6つが結集しないと最高のマーケティング力は発揮できないというものであるが、この六角形のマーケティングを完成させるには、キヤノン販売という販社機能を飛び越えて、商品企画、開発、生産というキヤノンに存在するメーカー機能にまで巻き込んだ取り組みが必要になってきたのである¹⁵⁾。

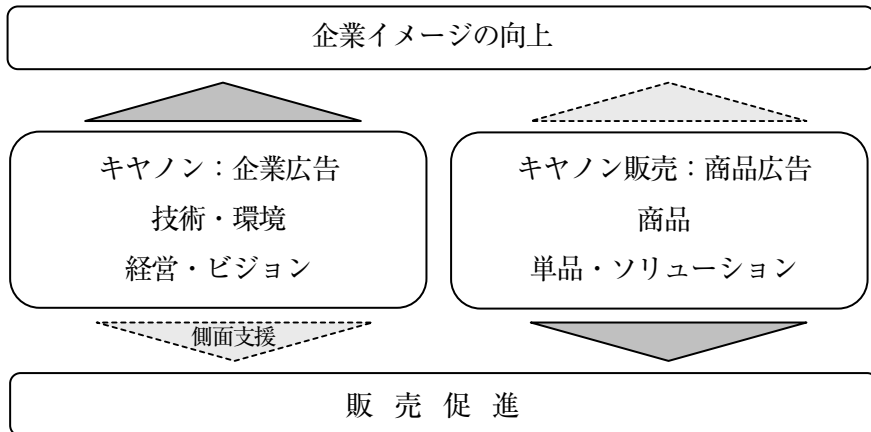
図3 キヤノン販売の「マーケティングの6角形」



(出所) 大河原克行 (2005) 『「作る」キヤノンを支える「売る」キヤノン』 p.88より抜粋。

確かに、歴史的に見れば、そもそも1つの企業だったキヤノンとキヤノン販売は、ともに商品企画機能を保持していたが、そのミッションは明確に違っていた。開発・生産メーカーであるキヤノンの商品企画では、ワールドワイドな商品戦略が立案される一方、キヤノン販売の商品企画は、日本国内における商品企画から販売政策立案、さらには販売活動のマネジメントを統括する。さらに、キヤノンの広告戦略は企業広告と技術広告となり、その目的は技術イメージの向上、企業の認知向上、環境イメージの向上となる。一方、キヤノン販売の広告戦略は商品広告となり、製品の販売やソリューションサービスを展開するプロモーションを軸に組み立てているのである¹⁶⁾ (図4)。

図4 キヤノンとキヤノン販売における広告のミッション



(出所) 大河原克行 (2005) 『「作る」キヤノンを支える「売る」キヤノン』 p.171より抜粋。

このようにキヤノンとキヤノン販売は、商品企画機能に関して異なったミッションを持ちながら、その一方でキヤノン販売が主催する商品名称委員会は、個々の商品名を決定・承認する最上位の決定機関として機能しており、メーカーであるキヤノンと販売会社であるキヤノン販売が相互に刷り合わせて決定する。その際に、キヤノン販売がキヤノンに対して物申すのは、商品仕様の一部変更に残らず、商品投入にも意見が反映されている¹⁷⁾。例えば2003年に発売した「IXY デジタル」はキヤノン販売の強い申し入れによって市場投入した製品であるし、そのデジタルカメラの「IXY」や「PIXUS」のネーミングもキヤノン販売の提案によるものであることから、その意思決定にはキヤノン販売が非常に大きな影響力を持っているといえる。

キヤノン販売が、キヤノンの販売会社として全製品の国内販売を担いながら、ソリューションビジネスとして卸売業者からの脱却を図る中でも、特異な存在は産業機器カンパニーである。産業機器カンパニーは、半導体およびフラットパネルメーカーに対して半導体製造装置のステッパーや液晶露光装置を販売する部門であるが、売り上げの約70%がキヤノンブランドで、30%が非キヤノンの製品である。産業機器カンパニーが非キヤノン製品を貪欲に取り込んでいるのは、非キヤノンの新たな商材を発掘して収益源を多様化し、既存事業を超える新規ビジネスを創造していくことでカンパニーの顧客群を充実させることをミッションとしているためである。つまり、顧客群を充実させることができれば、キヤノン製品を販売するチャンスも拡大できることから、非キヤノン製品の開拓はキヤノン製品の販売と相乗効果の関係にあるといえる。

そして、この時期にキヤノン販売は、組織の再編、キヤノンとの関係見直しに加えて、代理店政策を

Mar. 2010

メーカーと系列販売会社の関係性の変容

変更している。従来は、販売店は全ての機能に関してメーカーや販売会社に依存する傾向にあったが、村瀬は販売店に対してもソリューションビジネス機能を求め、販売店はたとえ規模は小さくても事務機販売を軸にソリューションプロデューサーにならなくてはならないとしたのである。キヤノンのそうした要求に対して、ソリューションビジネスを実施したいという販売店30カ所に対して、当社の社員を二人一組で送り込み、ソリューション営業とはどういうものかのOJTを行った。さらに、彼ら販売店をパートナーとして位置づけることで、ソリューションビジネスの最前線における核としての役割を担うようになった¹⁸⁾。

3) キヤノン MJ への転換

キヤノン販売は、2006年4月に社名を「キヤノン MJ」に変更した。社名変更に至った理由の1つは、その当時のキヤノン販売のビジネス分野における売上高構成比が、ビジネスソリューション分野で55～60%、コンシューマ分野で30%、半導体装置のような産業機器分野で10%前後となり、顧客となる企業の業態も広がってきていることが上げられる。さらに理由の2つめには、そうした広がる顧客の業態に対して、キヤノン製品単体の販売では限界があり、製品に付随するサービスや顧客が抱える問題に対するソリューションを提案できる企業へ脱皮しようという意図があった¹⁹⁾。特に、精密電子機器のような業界では、顧客が抱える問題に対するソリューションビジネスといった営業スタイルが主流になると、デジタル複合機のようなオフィス機器は「単体」での売り込みではなく、「顧客視点に立った価値提案」というスタンスが必要になってくるのである。そこでは、顧客へ商品を納品・設置するだけでなく、設置後のメンテナンスなどのアフターフォローも含めた統合的なサービスが必要となる。また、顧客視点に立った価値提案では、顧客価値実現のためにソリューション営業として、キヤノン製品だけでなくサードパーティのデバイスまでも組み合わせたシステムを提案することも必要となってくるのである²⁰⁾。例えば、キヤノン MJ の PPS 販売事業部では、オフセット印刷システムの価格が下落する中でデジタル印刷システムを導入するに際しては、キヤノン製品によって顧客の生産工程全体を含むワークフローを囲い込んでしまうのではなく、顧客のワークフローに合わせて経営効果を高めてもらうためにデジタル印刷の新たな用途や仕組みを提案している²¹⁾。さらに、そのことによって顧客の事業領域や営業領域を広げて、デジタル印刷システム市場全体を拡大することを目的としているのである。

しかし、こうした顧客に対するソリューションの提案は、キヤノン MJ 単体でできるものではない。そのためにキヤノン MJ は、ERP ソフト「Super Stream」を手がけるアルゴ21を子会社化するなど IT ソリューション事業の拡大を急いでいる。とりわけ中堅・中小企業向けソリューションの強化を優先課題に挙げていることから、NEC との提携が決まった²²⁾。

6. ロジスティックスへの取り組み

キヤノンはカメラメーカーからカメラ事務機の総合メーカーへと展開するに伴って、1971年1月にキヤノンカメラ販売、キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービスの3社が合併してキヤノン販売を設立し、国内におけるキヤノン全製品の販売網を一本化した。また、そうした多角化に伴って複雑化するキヤノンの商品物流に対応するため、1970年9月に中央倉庫を設立した。

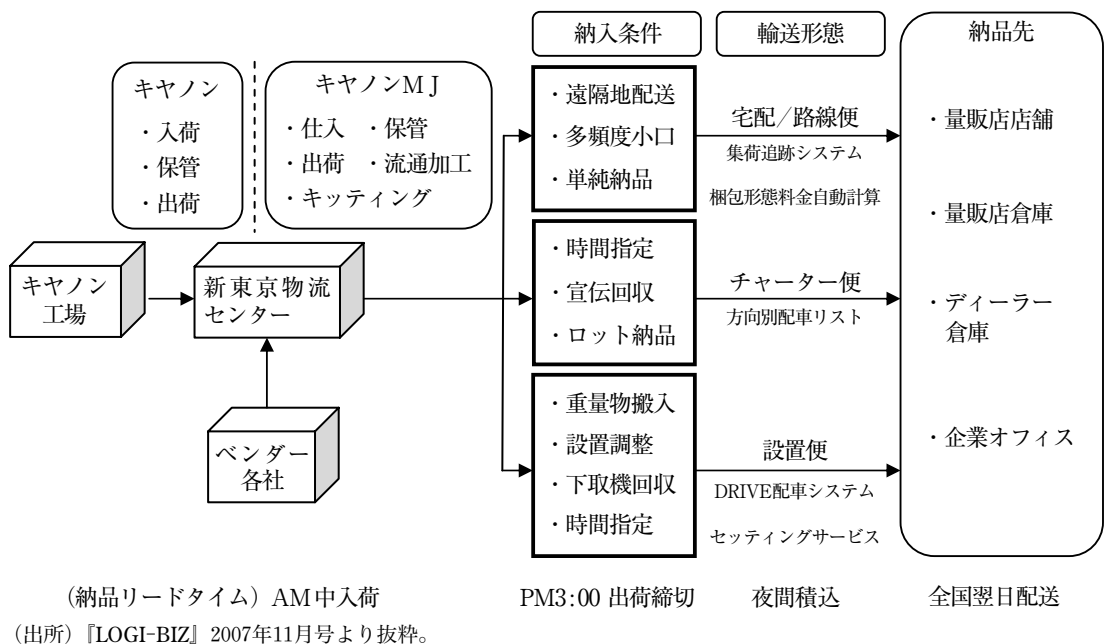
しかし、もともとキヤノンの物流コストは、部品物流がその86%と大半を占めている²³⁾ことから、1987年にキヤノン販売は、物流体制の変更を実行した。まず、多品種化する商品の総在庫を圧縮するために全国11支店が抱えていた在庫を札幌、東京、大阪、福岡の4拠点に集約したのである。具体的には、東京では5月に東京新砂にある日通の中央流通センター内に約7000平方メートルの物流センターを

設置した。このセンターは中部地方以東の本州全域の物流を管理する拠点として位置づけており、この地域内にある品川、平和島、横浜にあった既存の倉庫を新砂に統合した。さらに、8月には大宮、仙台の倉庫を統合し、中部・東海・北陸地方の物流拠点となっている名古屋の物流センターを新砂の新センターに統合したのである。

さらに、キャノンは1997年にグループの生産拠点を対象として「生産革新」プロジェクトを立ち上げた。その中で長浜キャノンは、このプロジェクトの一環として工場の製造工程を従来の流れ作業の「ライン生産方式」から作業員一人が多工程を担当する「セル生産方式」に切り替えることとなった。このセル生産方式は、キャノン販売から予約が入ると週次の生産管理システムや部品発注ともつながっていることから、生産革新プロジェクトは生産だけに留まらず生産に伴う物流のあり方も見直すものとなった²⁴⁾。

2005年にキャノン販売は物流体制を一新することとなった。具体的には、従来キャノン販売はキャノンから仕入れた部品を7カ所の倉庫に一旦保管し、その7カ所の倉庫から顧客へ送り出していたものを、部品の保管数を減らし、物理的な物流拠点を一カ所に集約することによって合理化を図るものである。さらに、キャノン MJ は国内物流拠点の再編に着手し、2007年5月には、千葉県舞浜にキャノングループ最大の物流センターであるキャノン MJ の「新東京物流センター」を設立した。この新東京物流センターは、これまで江東区の南砂と新砂の2カ所に分かれていた関東地区の在庫拠点を1カ所に集中させるもので、これによってキャノン販売の国内物流の60%を処理することができるようになった²⁵⁾。(図5) このように物流拠点を統合する一方で、新たに「機能別流通センター」と「特定顧客向け流通センター」を設置している。

図5 キャノン MJ の物流フロー



7. 情報ネットワークの構築

キヤノン販売は1986年に物流面における販売会社の在庫圧縮や物流管理の一元化と営業情報の共有化を進めるために「CMS（キヤノン・マーケティング・システム）VAN」を稼働させた。このシステムは、キヤノン販売に置いた日立製作所の280MとIBM43812がホストコンピュータとして核になり、末端に置かれたキヤノン製AS-300とをオンラインで結んでいる。このシステムにより、コピーマシンやコピー用紙等事務機器やそれに必要な消耗品の受発注、出庫指示などをオンライン化されることになった。つまり、全国に約20社ある販売会社がそれぞれの端末から入力する情報がキヤノン販売のホストコンピュータ280Mに送られ、ここで地域別にまとめ札幌・仙台・大宮・東京・名古屋・大阪・福岡にある商品センターに出庫指示を出すことによって翌日配送が可能になったのである。さらに、このシステムはキヤノン販売会社自体にも利点がある。それは、端末のAS-300は単独でオフコンとして使えることから、経理などの機械化を進めることで取引事務の効率化を図る一方で、自社製品の新たな用途を探るための実験場として活用し、このシステムで得たノウハウをユーザーの立場から製品開発に反映させていくことを目論んでいるのである²⁶⁾。

さらに、1996年6月には、キヤノン販売BC（ビッグ・カスタマー）事業部は、営業担当者の事務作業の効率化をサポートするため、業務系基幹システムである「直販営業システム」を稼働させた。事務作業の効率化を目的に導入された「直販営業システム」は、初段登録から見積もり書作成、受注依頼までの一連の営業業務を各営業担当者のパソコンで瞬時に処理できるシステムとして構築され、商談登録や見積書作成を行う時点で数万種の商品仕様情報やパソコン、プリンタなどの接続情報などを活用できるだけでなく、受注確率と納入予想日を入力すれば、正確な納期回答も得られるものであった。このシステムによって一連の営業業務の流れがオープンになることによって、情報の共有化が図れるだけでなく、タイムリーで効果的な企画立案や営業活動が可能になった²⁷⁾。

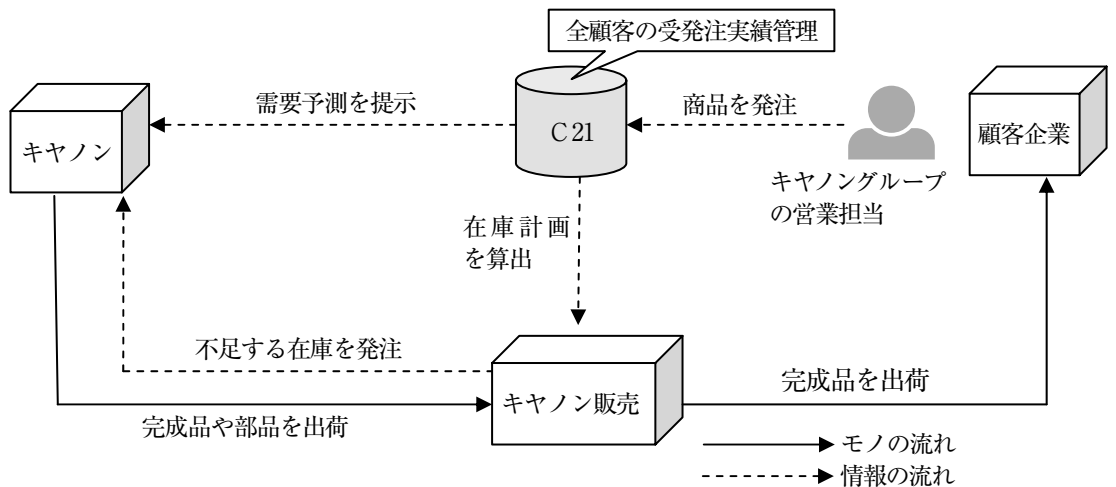
2000年に入ってキヤノン販売の情報システムに対してさらに本格的に取り組むこととなった。2001年7月には「マーキュリー」というシステムを稼働させ、キヤノングループ全体における製品コードを統一したのである。これによって11月には複写機事業部においてキヤノン販売が複写機の生産拠点へ日々の販売実績と在庫状況を専用回線経由で送ることによって、コンピュータディスプレイ上で販売会社が抱えている製品在庫の量を確認することができるサプライチェーン・マネジメント（SCM）システムが稼働したのである。従来、キヤノンの複写機事業部門は月初に「製販会議」を開催していた。そこでは生産を担当する工場が製販会議のときに初めて正確な販売量と在庫量の報告を受け、工場は二ヶ月後に生産を始める月間生産計画を作っていたのであるが、SCMシステムの導入後は工場の担当者が日々の在庫量を検索しながら、一週間単位で生産計画を作る仕組みに改めることができ、これによって販売会社から注文を受けて出荷するまでのリードタイムは従来の三ヶ月から一ヶ月に短縮させることができるようになった。

さらに、キヤノン販売は2003年5月に、キヤノン販売とグループ企業を最先端のネットワークで結んだ「グループ情報インフラC21」と呼ばれる新しいコンピュータシステムによる子会社を含む共通基盤作りに着手することとなった。これは、これまで業務基幹システム（ERP）、顧客情報管理（CRM）、サプライチェーンマネジメント（SCM）システムなどがそれぞれ別々に稼働していたが、これらを全面的に切り替え、キヤノン販売の各事業セクターと関連業務、キヤノンシステムサポートなどグループ企業間の情報インフラを共通化して、キヤノン販売グループを統一した情報マネジメントシステムで結ぶ戦略的情報インフラを構築するものとなった。特にこのシステムで特徴的なのは、今までのキヤノングループは、本社やグループ会社がそれぞれ別々の顧客コードを使用しながら独自の情報システムを運

用していたが、C21の導入で全ての顧客コードが統一化されたことである²⁸⁾。

この「C21」の狙いは2つある。1つは、完成品と部品の在庫を削減すること。もう1つは、グループ全体の営業効率化である。1つ目の狙いである完成品と部品の在庫削減は、過去3カ年分の受注実績から毎週、翌週から5週間分の需要予測データを自動的に算出する機能を搭載し、同時に受注や在庫を一日単位で集計する「日次決算システム」を導入した。さらには、需要予測の精度を上げるためC21が備える営業日報の管理機能を活用して、商談の内容を反映する体制を構築している。こうして得た需要予測データは、商品を製造するキヤノンに伝えて生産計画に反映するとともに、販売会社の在庫調整にも利用できるようにした。もう1つの営業効率化は、グループ企業をまたがった情報共有化を進めようとするものである。つまり、複数の営業担当者が同じ顧客企業に同じ商品を提案するといった事態を避けるために、顧客への商談状況に関する情報はグループ各企業が管理するが、同じ顧客を担当する営業担当者の間では所属する販社が異なってもお互いに参照できるようになったのである²⁹⁾ (図6)。

図6 C21概念図



（出所）『日経情報ストラテジー』2002年12月号より抜粋。

キヤノン販売は、「C21」を稼働させるとともに2003年10月には新受注システム構築プロジェクトを立ち上げた。キヤノン販売は、従来から受注処理の電子化に取り組んでおり、その割合は55%にまで伸びていた。その内訳は、専用回線やISDN回線を使ってヨドバシカメラ等の大手量販店と連携するEDIが49%で、同社の企業向け販売サイト「キヤノンビジネスオンライン（CBO）」と連携している販売代理店が6%というものである。ただし、提案営業を図る必要がある大手企業については、CBOを経由してわずか5%が対応されているに過ぎないため、新受注システムでは既存のEDIやCBOのシステムの上にインターネットEDIの部分を追加するアーキテクチャとした³⁰⁾。

8. キヤノンとキヤノン MJ の関係性

1) 商流から見たつながり

キヤノンは、その当時技術的に世界トップであったドイツ製カメラに負けない国産高級35ミリカメラを製造しようと大志を抱いた内田三郎と吉田五郎によって1933年に設立された。1934年には試作機

Mar. 2010

メーカーと系列販売会社の関係性の変容

「KWANNON」を完成させ、1935年には日本初となる高級35ミリカメラ「HANSA・CANON」を世に送り出すこととなった。その後、第二次世界大戦を経てキヤノンは総合カメラメーカーへと発展したが、1960年代に入って今まで蓄積した光学技術や精密機器技術を持って複写機分野等へ本格的に多角化を行い、1969年に社名を当時のキヤノンカメラから現在のキヤノンに改めることとなった。

キヤノン設立当初から、カメラの販売チャネルは特約店を通じて行われていたが、1960年代の多角化を進めるに当たって多品種大量販売に対応するために、1968年から1969年にかけて従来の特約店やキヤノン営業部門を合併させることで「キヤノン事務機販売」「キヤノン事務機サービス」「キヤノンカメラ販売」の系列販売会社を次々と設立したのである。さらに、1971年には先の系列販売会社3社を合併させることで「キヤノン販売」を設立し、国内の全キヤノン製品の販売窓口を一本化した。

新たに設立されたキヤノン販売は、キヤノン全製品の国内販売を担う一方で、キヤノン製品がカバーしきれていないカテゴリーに関して積極的に他社との販売提携を進めた。特に、コンピュータ分野のハードとソフトに関しては、アップル・コンピュータ社とマッキントッシュの総代理店になり、直営店展開を全国で行ったのである。

2000年代に入ると、キヤノン販売は大きな変革を行うこととなった。まず、2003年には従来の製品別に分けていた事業部を「コンシューママーケティング」「プロフェッショナル機器」「産業機器」「ビジネスソリューション」というカンパニーに再編したのである。これは、顧客別にビジネスを再編成することで製品の枠や組織の壁を超えて、顧客を軸に営業体制を組み直したものと言える。さらに、キヤノン販売はソリューションビジネスを拡大するために、コンピュータ・ソフトメーカーを買収することで自らの弱点を補いながら、キヤノンとの関係にも変更を求めた。つまり、開発・生産を担当するメーカーと作られたものの販売を担当する販売会社という従来の主従関係ではなく、販売会社であってもメーカーの製品施策を含むマーケティング活動に深く関与する「もの言う販社」となったのである。これは、キヤノン販売がソリューションビジネスとして顧客の抱える問題解決を目指す以上、キヤノン販売一社もしくはキヤノン製品単品では限界があることから、メーカーと販売会社がしっかりと手を組む必要があったのである。さらに、2004年には、キヤノン販売はキヤノン MJ と社名を改めることで、ソリューションビジネス・カンパニーとしてキヤノン製品、非キヤノン製品に限らず顧客が抱える問題に対するソリューションを提案できる企業へと変貌を遂げようとしている。

こうしたキヤノン MJ の展開は、自社製品を販売する目的で設立するメーカーの販売会社政策と矛盾しているように見える。しかし、いかにキヤノンといえども顧客の抱える問題を解決するための全てのツール全てを一社で形成することは難しい。それに対して、キヤノン MJ が他社と販売提携することはキヤノン製品単品の取引を点からソリューションビジネスとしての面へと拡大させ、顧客との関係を取りから取り組みへと発展させることになる。さらに他社との販売提携とソリューションビジネスの提案力の向上によってキヤノン MJ の顧客における魅力度が増せば、キヤノングループにおいてキヤノンに対して市場ニーズを伝えるインターフェースとしての役割が発揮できるだけでなく、キヤノンの取り扱い製品も拡大する可能性が大きくなる。

以上のようなことからキヤノンとキヤノン MJ の関係は、キヤノンがキヤノン MJ に対して資本を拠出することによって販売会社の掌握と組織化を実現しながら、キヤノン MJ に自由度³¹⁾を認めることでソリューションカンパニーとしての競争優位性の確立と成長を促し、同時にキヤノン自身のメーカーとしての競争優位を確立するという共存共栄の関係にあるということが出来る。

2) 物流・情報流から見たつながり

キヤノンがカメラメーカーからカメラ事務機の総合メーカーへと展開するにしたがって多角化し複雑

化するキヤノンの製品物流に対応するために、1980年代から本格的にロジスティックス部門に取り組むこととなった。中でも1997年の生産革新プロジェクトは生産現場の「ライン生産方式」から「セル生産方式」への転換は「生産現場で在庫を持たない」という意味において物流体制のあり方も見直すきっかけとなった。また2005年にはキヤノン MJ と社名を改めるに伴って、新東京物流センターを設立することによって物理的な物流拠点の見直しと再編に着手した。

こうした物流体制の再編と同じくして、キヤノン販売が取り組んだのが「C21」と言われるキヤノングループにおける情報ネットワークの構築である。2003年に着手されたこのシステムは、従来キヤノングループにおいては本社やグループ会社がそれぞれ別々の顧客コードを使用しながら独自の情報システムを運用していたが、C21の導入で全ての顧客コードが統一化したこと、EPR、CRM、SCM と別々に稼働していたシステムを統一することによって、グループ企業間の情報インフラを共通化して、キヤノン販売グループを統一した情報マネジメントシステムで結ぶ戦略的情報インフラを構築するものとなった。

さらに、この「C21」構築の目的である「完成品と部品の在庫削減」は「日次決算システム」の導入と営業日報の管理機能を利用した需要予測によって得たデータをキヤノンと共有化することによって実現している。さらに第2の目的である「グループ全体の営業効率化」は、顧客への商談状況に関する情報はグループ各企業が管理するが、同じ顧客を担当する営業担当者の間では所属する販売会社が異なってもお互いに参照できることでグループ企業全体の情報共有化を促したのである。

9. まとめ

本論文では、メーカーによって系列化された流通チャネルの生成と展開過程を考察するにあたってキヤノンとキヤノン MJ を取り上げた。流通系列化の本質は、メーカーが流通チャネルにおける流通支配力を基盤にして、自社のマーケティング施策を実現するために流通業者の協力を確保し、掌握、組織化する行為である。しかし、キヤノン MJ 事例を鑑みれば、キヤノンとキヤノン MJ が機能分担により相互に機能的な不足部分を補う互恵性を維持しながら、キヤノン MJ がソリューションカンパニーとして販売提携によって自由度を得ることは、顧客との関係において競争優位を発揮するだけでなく、同時にキヤノンの競争優位も確立することにもつながるのである。これはメーカーと販売会社の関係は支配関係から共存共栄を目的としたパートナー関係へと変容していることを表していると考ええる。

こうした変容は、従来の流通系列化の考え方に見られる、メーカーが販売会社を支配関係におくことによって販売会社をコントロールするとともに、顧客に対しては販売会社を通じて間接的に影響力を行使しようとするものに対して、メーカーは販売会社とパートナー関係となつて、販売会社と顧客との関係を取引から取り組みへと展開することによって企業グループ全体として小売業者との取り組みを促進しようとするものであり、このキヤノンとキヤノン MJ の事例は、販売会社を捉える新しい枠組みを提示していると考ええる。

注

- 1) 風呂勉 (1968), 石原武政 (1982, 1989), 金顕哲 (1998), 田村正紀 (1986), 瀬戸廣明 (1991), 山内孝幸 (2007)。
- 2) 2006年4月にキヤノン販売株式会社からキヤノンマーケティングジャパン株式会社に社名変更した。
- 3) この製品名は、創業者吉田五郎の熱心な観音信仰に由来しており、マークも千手観音を元絵にして、火炎は KWANON の文字をあしらったものであった。ちなみにカメラと同時に開発されたレンズ名は「KASYAPA (カ

Mar. 2010

メーカーと系列販売会社の関係性の変容

- サバ)」であり、これも経典からとった名称で、ブッダの弟子で教団の最長老として知られている。キヤノン史編集委員会『キヤノン社史』（1987）, pp.5-10。
- 4) キヤノン史編集委員会『キヤノン社史』（1987）, pp.2-33。
 - 5) ビジネスソリューション事業は、キヤノンが製造する大型プリンターをはじめとするビジネス機器や関連するソフトウェア企業が開発するソフトウェアの販売およびサポートを行っている。コンシューマ事業は、キヤノンが製造するデジタルカメラをはじめとするコンシューマ機器の量販店やカメラ店への販売を行っている。産業機器事業は、半導体や医療機器等の販売を行っている。
 - 6) ビジネスソリューション事業のうち、ドキュメントビジネス分野が3294億円（構成比39.8%）、ITソリューション分野が1,664億円（20.1%）となる。
 - 7) この「HANSA（ハンザ）」という名称は、国内最大手の卸売業者であった近江屋写真用品の商標名で、キヤノンに「ハンザ」名が冠せられたのは取引上の契約によるものであった。つまり、精機光学研究所には有力な販売経路がなく、内田が近江屋の野呂彦太郎社長と面談した結果、近江屋の負担を考慮して独占販売権と商標ハンザ表示を承諾したとうものである。キヤノン史編集委員会『キヤノン社史』（1987）, pp.9-10。
 - 8) 精機光学研究所は、1936年6月に日本精機光学研究所と改め、1937年8月10日には株式会社に組織を改め、精機光学工業株式会社（以下 精機光学工業）と改称した。
 - 9) キヤノール130は、1964年5月にキヤノンが発売した世界で初めてのテンキー式卓上計算機である。
 - 10) 佐久間健（2006）。
 - 11) キヤノン販売の他社との提携についてはキヤノンの第3代社長の山路敬三が「キヤノンでは、他社のオリジナル商品を真似して作ることはしません。キヤノンが作らないセグメントで空白ができる場合は、他社のオリジナル商品をキヤノンの販売体系に組み入れて販売します」と述べていることからキヤノングループの全社的な方針であったことが伺える。山路敬三（1993）また、こうした取り組みによって「キヤノン販売は、キヤノンブランド商品65%、仕入れ商品35%を扱う、事務機販売業界最強の軍団と言われる。」ようにまで成長することとなった。岩井正和（1997）
 - 12) アップル・コンピュータ社との提携は、1986年にアップル社が世界中の現地法人がアップル製品を直接販売するという販売戦略の転換により、総代理店契約はなくなった。
 - 13) 峰如之介（2005）
 - 14) 単に機会の使用方法レベルであれば販社のノウハウで対応できるが、顧客が求める新たなソフト機能をサービス化するためにはメーカーとの開発にまつわるタイアップが不可避と判断したキヤノンとキヤノン販売は1993年に「生保損保プロジェクト（SSP）」を発足させた。『週刊東洋経済』（2003.10.25）
 - 15) 峰如之介（2005）大河原克行（2005）P88
 - 16) 峰如之介（2005）大河原克行（2005）P.170
 - 17) 大河原克行（2005）P74
 - 18) 『週刊東洋経済』（2003.12.27, 2004.1.3）
 - 19) 『財界』（2006.6.27）
 - 20) 『ザッツ営業』（2006.Winter）
 - 21) 『月間プリテックスステージ』（2008.6）
 - 22) 『日経ソリューションビジネス』（2007.6.30）
 - 23) 『流通設計』（1997.10）
 - 24) 『LOGI-BIZ』（2003.9）、『週刊東洋経済』（2003.12.27, 2004.1.3）
 - 25) 『LOGI-BIZ』（2007.11）
 - 26) 『日経産業新聞』（1986.4.21）

- 27) 『人材教育』(1997.5)
- 28) 峰如之介(2005), 大河原克行(2005)
- 29) 『日経情報ストラテジー』(2002)
- 30) 『月間ソリューション IT』(2004.8)
- 31) このキヤノンがキヤノン MJ に与える自由度に関しては, キヤノン MJ が一部上場しているところにも現れている。実際に製販一体化や販売子会社の吸収合併が主流となる中で, キヤノン MJ が上場しているのは, 「キヤノン製品だけでは顧客に十分なソリューションを提供できないところにあるためと, 他社との提携や M&A をスムーズに進めるためである」と言われている。『日経ビジネス』(2004.9.6)

参考文献

- アイアールシー(2007)『キヤノン/リコー/セイコーグループの実態2008年度版(精密電子機器メーカーの事業戦略)』株式会社アイアールシー。
- 石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信(1989)『商業学』有斐閣。
- 石山順也(1993)『「キヤノン」創造する多面体企業』徳間書店。
- 岩井正和(1997)『独創するキヤノン—バブルジェットプリンタ開発の軌跡—』ダイヤモンド社
- 大河原克行(2005)『「作る」キヤノンを支える「売る」キヤノン』宝島社。
- キヤノン編集委員会(1987)『キヤノン史—技術と製品の50年』キヤノン。
- キヤノン(2003)『CANON FACT BOOK2003/2004』キヤノン。
- キヤノン(2003)『THE CANON STORY』キヤノン。
- 金頭哲(1998)『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版。
- 財界研究所『財界』2006年6月27日号。
- 佐久間健(2006)『キヤノンの CSR 戦略』社会経済生産性本部。
- 実業界『実業界』2002年10月号。
- 清水武治(2003)『革新カンパニー キヤノンの挑戦と成功』株式会社秀和システム。
- 瀬戸廣明(1991)『販売会社流通の基礎』千倉書房。
- 宣伝会議『宣伝会議』2005年4月号。
- 宣伝会議『宣伝会議』2007年7月号。
- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 日本インダストリアル・エンジニアリング協会『IE レビュー』2000年8月号。
- 日本経済新聞社(2004)『キヤノン式 高収益を生み出す和魂洋才経営』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社『日経 Watcher on IT Business』1999年2月5日号。
- 日本経済新聞社『日経コンピュータ』2002年10月7日号。
- 日本経済新聞社『日経システムプロバイダー』2000年5月26日号。
- 日本経済新聞社『日経システムプロバイダー』2001年11月23日号。
- 日本経済新聞社『日経情報ストラテジー』2002年12月号。
- 日本経済新聞社『日経情報ストラテジー』2006年7月号。
- 日本経済新聞社『日経情報ストラテジー』2005年7月号。
- 日本経済新聞社『日経ソリューション・ビジネス』2007年6月30日号。
- 日本経済新聞社『日経ビジネス』2002年6月24日号。
- 日本経済新聞社『日経ビジネス』2004年9月6日号。

Mar. 2010

メーカーと系列販売会社の関係性の変容

日本経済新聞社『日経ブランディング』2006年 WINTER 号。

日本実業出版社『ザッツ営業』2006年 WINTER 号。

日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』1997年 5 月号。

ニュープリンティング株式会社『月刊プリテックスステージ』2008年 6 月号。

風呂勉（1968）『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。

峰如之介（2005）『ブランド誕生』ビジネス社。

山内孝幸（2007）『販売会社チャネルの生成と展開』神戸大学大学院経営学研究科博士課程博士論文。

山路敬三（1993）『共生戦略 キヤノンの実践経営』東洋経済新報社。

有価証券報告書（2004～2008）『キヤノン株式会社』。

有価証券報告書（2004～2008）『キヤノン販売株式会社』および『キヤノンマーケティングジャパン株式会社』。

輸送経済新聞社『流通設計』1997年10月号。

ライノス・パブリケーションズ『LOGI-BIZ』2007年11月号。

ライノス・パブリケーションズ『LOGI-BIZ』2003年 9 月号。

リックテレコム『月刊ソリューション IT』2004年 8 月号。

こうした参考文献・参考資料のほかに『日経流通新聞』『日経新聞』『日経産業新聞』『週刊東洋経済』『週刊ダイヤモンド』の各記事を参考にした。

（2009年12月10日掲載決定）