

マーケティング・チャネル研究における 協調関係論の再検討

結 城 祥

要旨

1980年代以降、マーケティング・チャネル研究においては、売手－買手間における対等な協調関係の生成・維持・拡大メカニズムの解明を目指す協調関係論が台頭している。しかし総じて協調関係論は、過去のチャネル研究アプローチとの関連付けを軽視しており、それに起因して重要な研究課題が放置されたままになっている。以上の点を問題視する本稿は、まず協調関係論の代表的研究群とその理論的問題を検討し、次いで既存の研究アプローチとの関連を考慮しつつ、我々が取り組むべき研究課題を提起する。

I. はじめに

製品は、生産を起点とする多段階の取引連鎖を通じて最終消費者へと流通される。この取引連鎖は一般に「流通チャネル」と称されるが、今日観察される流通チャネルの多くは、特定のチャネル構成員（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「マーケティング・チャネル」としての性格を有している。

マーケティング・チャネルの編成者は通常、チャネル構造と取引関係の管理問題に直面する。ここでチャネル構造の管理とは、自社製品販路数を制限するか拡張するか、更には最終消費者に至るまでに何段階の取引を介在させるか、といったチャネル全体の構造設計に関わる問題を意味する。また取引関係の管理は、取引相手の同調をいかに獲得するか、つまり各取引相手に自身の意向・期待に沿った行動をいかにとってもらうか、という問題に関わっている。

チャネル研究者はこれまで、チャネル管理やその成果の記述・説明を目指して多数の研究アプローチを輩出してきた。ここでその系譜を簡略的に辿ってみると、チャネル研究はまず、チャネル構造の選択問題を取り扱う「チャネル構造選択論」(e.g. Duncan 1922, Copeland 1924, Phillips & Duncan 1960) としてスタートする。次いでチャネルを単一組織の延長線上にあるシステムと見なし、システム内の協調と対立の管理に注目する「チャネル拡張組織論」(e.g. Ridgeway 1957, Berg 1961, Mallen 1964) が登場する。

そしてその後、チャネル管理の本質は取引相手との売買関係を維持しつつ、同時に取引相

手に対して統制や命令を行いうる内部組織的性格を組み込むことにあるとする「チャンネル交渉論」(e.g. 風呂 1968) や、その内部組織的性格の形成・維持が組織間のパワー構造に依存すると主張する「チャンネル・パワー論」(e.g. Stern *ed.* 1969, Hunt & Nevin 1974, 石井 1983) が出現した。

更に 1980 年代以降においては、組織間の協調(対等な相互同調)の生成・維持の説明を目指す「協調関係論」が登場し、今日に至るまで活発な議論が展開されている。協調関係論が台頭した契機は、かつては激しい統制の主導権争いと対立を演じていた組織間において、協調的な取引関係が形成され始めたこと、そしてそれまでの支配的アプローチであったチャンネル・パワー論が、チャンネル管理をパワーに基づく統制、すなわち取引相手からの一方的な同調獲得として捉えていたがために、対等な相互同調の形成を上手く説明できなかったことに求められる。

こうしたチャンネル・パワー論の限界を受けて、協調関係論が台頭するに至ったわけであるが、他方で協調関係論は重大な理論的問題を抱えている。すなわちそれは、協調関係論が過去の研究アプローチとの関連付けを軽視している、という点である。本稿の目的は、協調関係論の代表的な研究群の整序と、既存の研究アプローチとの関連付けを通じて、我々が今後取り組むべき研究課題を提起することにある。

本稿の構成は次のとおりである。次節(Ⅱ)においては、協調関係論を4つの下位アプローチに分類した上で、それぞれの代表的研究群を省察する。続いて第3節(Ⅲ)においては、それら下位アプローチの理論的問題点が検討される。次いで第4節(Ⅳ)においては、チャンネル研究の系譜における協調関係論の位置付けを踏まえた上で、今後、我々が取り組むべき研究課題を明示する。最後に第5節(Ⅴ)において結語を述べる。

Ⅱ. 協調関係論のレビュー

1. 協調関係論の生成

製品流通の効率化や製品の共同開発を目的とする製販間の協働は、製販同盟、製販提携、製販統合、パートナーシップ、戦略提携等の様々な呼称が与えられてきた。各呼称に含まれる意味には研究者によって若干の違いがあるが、本稿では、それらの共通的な特徴である「取引関係の継続性」と「対等な相互同調」を包含した取引関係を示す言葉として「協調関係」という用語を用いる。

マーケティング・チャンネルにおいて協調関係が出現した背景には幾つかの理由が指摘されているが、総じて見れば、①製造業者から流通業者へのパワーシフトを契機として、かつては一般的であった「製造業者による流通業者の統制」という構図が崩壊しつつあること、そして②市場不確実性増大と水平的競争激化に直面した製造業者と流通業者が、経営資源の補完・共有を通じた不確実性吸収と水平的競争力増強の必要性に迫られるに至ったこと、主にこれら2点が協調関係の形成を促したものと考えられる(渡辺 1997, 尾崎 1998)。

このようなチャンネルの現実的展開に呼応して、協調関係に注目する研究が輩出されるようになるが、その嚆矢的研究として挙げられるのが Arndt (1979) である。彼は協調的取引が、需給

調整に関する不確実性の吸収、取引効率の向上、経営資源のプールによる規模の経済および余剰資源の有効活用を実現する点で、市場取引よりも高い成果をもたらすと述べた。この研究は、市場取引に対する協調的取引の優位性を概念的に提示するに留まるものであったが、1990年代前後より、主にアメリカにおいて多数の実証研究が蓄積され、協調関係の先行条件やその成果の解明が目指される。項を改めて、それらの研究をレビューすることにしよう。

2. 協調関係論における4つのアプローチ

一口に協調関係論と言っても、その中には依拠する理論や分析枠組の異なる研究群が混在している。そのため本稿においては、それらの研究群を4つの下位アプローチ、すなわち「パワーバランス・アプローチ」、「信頼アプローチ」、「取引費用アプローチ」、そして「関係的規範アプローチ」に分類する。これら各種アプローチの代表的な研究群を列挙すれば、表1に示すとおりである。以下、それぞれの概要を述べる。

表1 協調関係論に含まれるアプローチと代表的な研究

	研究者	主な独立変数	主な従属変数	主要発見事項
パワー バランス ・ ア プ ロ ー チ	Bucklin & Sengupta (1993)	パワー・インバランス	協調関係の有効性	組織間におけるパワーの非対称性が増すほど、知覚される協調関係の有効性は低下する。
	Heide (1994)	売手と買手の相互依存度	取引当事者間の対応柔軟性	売手と買手の相互依存度が増すほど、当事者相互の対応柔軟性が上昇する。
信 頼 ア プ ロ ー チ	Anderson & Weitz (1989)	信頼、コミュニケーション	取引継続性に対する期待	信頼は取引継続性への期待に正の影響を及ぼす。
	Morgan & Hunt (1994)	信頼、コミットメント	協調、対立の機能性、意思決定の不確実性	信頼とコミットメントは、協調度を高める。また信頼は対立の機能的解決を促し、意思決定の不確実性を軽減する。
ア 取 引 費 用 ア プ ロ ー チ	Heide & John (1990)	資産特殊性、技術的不確実性、数量的不確実性	共同行動、取引継続性への期待	資産特殊性は直接的に、また取引継続性への期待を介して間接的に、共同行動を促す。
	Noordewire, John & Nevin (1990)	関係性、環境不確実性	成果（部品調達の時時性や不良品率）	関係性は環境不確実性が高い場合に条件付きで、成果を向上させる。
関 係 的 規 範 ア プ ロ ー チ	Lusch & Brown (1996)	契約の規範性	関係的行動（柔軟性、情報交換、結束性）、財務成果の知覚評価	契約の規範性は、取引当事者相互の関係的行動を促すと共に、成果を向上させる。
	Cannon, Achrol & Gundlach (2000)	明示的契約、協調的規範、環境不確実性、資産特殊性	成果（製品・配送の品質、売手の支援）	協調的規範は、不確実性と資産特殊性の高低を問わず、成果に正の影響を及ぼす。

(1) パワーバランス・アプローチ

チャネル・パワー論が、パワーの不均衡に基づく組織間の統制問題を扱ったのに対して、協調関係論のパワーバランス・アプローチは、パワー・インバランスが組織間の相互同調を阻害すること、そして反対にパワーや依存関係の対称性が協調関係を生み出すことを主張する。

たとえば Bucklin & Sengupta (1993) は、パワー構造にインバランスが生じている場合、①パワー

劣位の組織は相手組織からの一方的搾取を懸念して、自らの資源提供や協力を控えようとする
こと、②パワー劣位の組織がこうした消極的態度を示すならば、パワー優位の組織もまた自身
の協力度を低下させること、③その結果として、当該組織間における協調関係は失敗すること
を予測する。そして以上の予測に基づき実証分析を行った結果、協調関係の知覚される有効性は、
組織間のパワー構造の偏りが大きくなるほど、低下することが報告されている。

(2) 信頼アプローチ

信頼アプローチは、チャンネル・パワー論の鍵概念であったパワーに代わって信頼概念を新たに
導入し、組織間の信頼が協調度および取引関係の継続性を規定すると考えるアプローチである。

たとえば Anderson & Weitz (1989) は、取引継続性に対する期待が信頼によって高まると仮
説化した。彼女らによれば、いかなる取引関係においても短期的な交換の不均衡は避けられず、
それが一方的な搾取を誘発させ、組織間の長期的なコーディネーションを阻害する可能性があ
る。しかし信頼関係が存在し、将来的に交換の不均衡が是正されるとの期待が高ければ、その
交換関係は継続すると考えるのである。この仮説の経験的妥当性は、電子製品の製造業者と独
立販売代理店の取引関係に関する調査データによってチェックされ、分析の結果、信頼が取引
継続性に対する期待を高めることが確認された。

(3) 取引費用アプローチ

Williamson (1975, 1985) を基盤とする取引費用アプローチは、取引費用最小化の観点から協
調関係の選択を説明する。具体的に述べると、市場取引の実行には取引相手の探索、契約締結
に向けた交渉、更には契約の履行が求められるものの、環境不確実性や投資の特殊性（資産特
殊性）が高くなるにつれ、市場取引の遂行費用が増大する。かかる状況に直面する組織は、そ
の取引費用を削減すべく、組織（垂直統合）あるいは市場と組織の間に位置する中間組織（協
調的取引）を採用することが主張される。

たとえば取引費用アプローチの代表的研究である Heide & John (1990) は、取引当事者間
における投資の特殊性が高まるほど、組織間の共同行動（中間組織ないしは協調関係に相当）が
促されることを報告している。

(4) 関係的規範アプローチ

取引費用アプローチが主張するように、不確実性や資産特殊性は市場取引の効率性を悪化さ
せ、それに代わって中間組織の選好度を高めるかもしれない。しかし「中間組織的な取引を望む」
というインセンティブそれ自体は、「中間組織的な取引関係を確立できる」ことを保証するもの
ではない。一般に中間組織は取引相手に対する妥協や自らの意思決定権の部分的委譲が求めら
れるため (Dwyer, Schurr & Oh 1987)、そのような譲歩を各組織が許容する条件が整わない限り、
中間組織は確立されないはずである (Heide & John 1992)。

取引費用アプローチがあまり顧みてこなかった、この中間組織確立の十分条件に焦点を当て、

それを関係的規範、すなわち「互いに請け負った責任を果たし、そして協調し合うであろうという共有期待」に求めたのが、関係的規範アプローチに他ならない。その代表的研究である Lusch & Brown (1996) は、契約の規範性が取引当事者の行動や成果に及ぼす影響に注目した。ここで契約の規範性とは、各自の役割に関する理解が一致し、また不測の事態に直面しても機会主義的行動を採らずに、協調的に対処することが暗黙的に理解・共有されている程度を意味しており、関係的規範とほぼ同義である。そして実証分析の結果、契約の規範性が強まるほど、組織間の協調行動と成果が向上することが明らかにされている。

Ⅲ. 協調関係論における各アプローチの理論的問題点

前節においては、協調関係論に含まれる4つの下位アプローチを省察した。ここで検討すべき重要な点は、各アプローチはそれぞれ別個に分析された場合には協調の生成や成果を首尾良く説明できているものの、「相対的に見た場合に、果たしてどのアプローチの説明力が高いのか」、「チャネル研究の発展という観点に照らした場合に、どのアプローチが有効であるのか」という問題である。

この問題は既に Palmatier, Dant & Grewal (2007) によって取り組まれており、特に信頼（およびコミットメント）アプローチと取引費用アプローチが、協調と財務成果の説明に対する有力なアプローチであることが指摘されている。とはいえこの研究は、様々な分析モデルの適合度比較を通じて、各アプローチの説明力を事後的かつ探索的に評価するに留まっており、各アプローチの理論的境界についての言及は不十分である。そこで本節においては、関係的規範アプローチ、パワーバランス・アプローチ、取引費用アプローチ、そして信頼アプローチの順に、各々の理論的境界が検討される。

1. 関係的規範アプローチ

まず関係的規範アプローチであるが、これは少なくとも協調関係の生成・維持・拡大の説明モデルとしての有効性は低いと判断する。端的にその理由を述べるならば、仮に関係的規範が組織間の協調度に大きな影響を及ぼすという証拠が存在するとしても、それは「『互いに協調するであろう』という期待が協調を実現させた」という半ば自明のことを表明したに過ぎず、この点から得られる示唆は限定的であると考えられるためである。

2. パワーバランス・アプローチ

パワーバランス・アプローチの理論的境界は、パワーの拮抗化ないし相互依存の深化が協調を単線的に促すとは限らない、という点にある。

渡辺(1997)と尾崎(1998)が指摘するように、製造業者から流通業者へのパワーシフトやパワー均衡化は、「製造業者による流通業者の統制」という従来の支配的な構図を崩壊させたという点において、協調関係形成の重要な契機であったかもしれない。また協調に特徴付けられる組織

間関係を観察すれば、そこに高い相互依存関係とパワーの対称性を認めることができるかもしれない。

しかしここで注意すべきは、現在、協調的な取引を確立しているチャンネルであっても、かつては激しい駆け引きを演じてきたケース、もしくは事後的にパワーゲームが再燃するケースが存在する点である。たとえば佐藤（1994）、渡辺（1997）、尾崎（1998）は、協調関係の象徴的な成功事例である P&G とウォルマートの提携においてさえも、提携以前には、相互の取引依存度が高まる中で激しい対立が演じられていたし、また提携以後にも、ウォルマートが P&G の競合他社にプライベート・ブランドの納入を打診することで、自らに対して更に協力するよう P&G に圧力をかけていたことを報告している。この事例が示唆することは、たとえ組織間のパワーバランスが拮抗化したとしても、直ちに協調関係が発生し、またその協調関係が継続するとは限らないということである。ここに、協調関係の形成と維持をパワーバランスや相互依存度に還元して説明することの限界が見出されるのである。

3. 取引費用アプローチ

取引費用アプローチは、そもそも市場と組織の選択問題を扱ってきたルーツがあるため、流通機能の分化-統合問題を含めた幅広い文脈の中で協調関係の形成問題を論じることができる。加えて取引の経済的効率性に注目するがゆえに、特定の取引形態の選択が財務成果に及ぼす影響力を明示的に分析できる点も重要な特徴と言えるであろう。とはいえ取引費用アプローチは、次に示す2つの重要な問題を抱えている。

(1) 製品の販売局面の捨象

第1に指摘しうるのは、製販間の取引関係に対する独特の認識に由来する問題である。取引費用アプローチは、製造業者が売手となり流通業者が買手となる場所の製品市場ではなく、その背後に存在すると仮定される、製造業者が買手となり流通業者が売手となる場所の流通サービス市場に注目する。そして製販間の協調関係は、「流通サービスを市場で調達することの困難」を解決するために選択されると考えるのである。

しかし伝統的なチャンネル研究の考え方に従えば、製造業者がチャンネルを管理し、売買関係の中に内部組織的性格を組み込もうとする理由は、流通サービス調達時に直面する流通業者の機会主義的行動やそれに伴う取引費用を回避・節約するためではなく、むしろ製品販売時において自社製品の差別的取り扱いの障壁となる、流通業者間の自由競争や流通業者の社会的性格を封印するためである（風呂 1977, 高嶋 1994）。また製品市場の背後に流通サービス市場が存在するという取引費用アプローチの仮定を受け入れ、そこに発生する取引の困難さに注目するとしても、製造業者が直面するその困難は、自らが買い取った流通サービスを投入すべき製品が、既に流通業者の所有に帰しているにもかかわらず、その製品の再販売活動に何らかの請求権を確保することに由来するのであり、それはもはや市場利用一般に付随する困難、あるいは単なる流通サービス調達の困難としては描写できない（風呂 1987）。しかしながら取引費用モデルに

依拠する研究群は、このような製品の販売局面に関わる問題を捨象し、専ら流通サービス調達局面の問題に還元して取引関係の選択を説明しているのである。

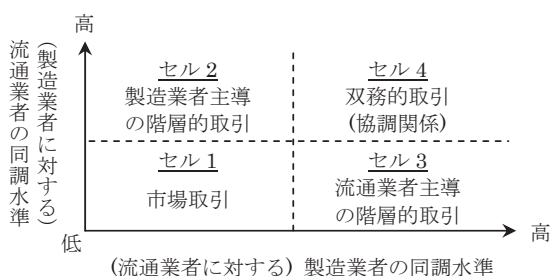
（2）協調関係の位置付けの不正確さ

取引費用アプローチが抱える、より重大な問題は、協調関係の位置付けに関するものである。たとえばこのアプローチを採用する Heide & John (1990) や Noordewire *et al.* (1990) は、市場と組織の間に位置する「中間組織」と我々が注目する「協調関係」をあたかも同義であるかのごとく捉えている。

しかし取引費用アプローチに基づく以上のような協調関係の捉え方は、正確さを欠いている。というのも Heide (1994) が指摘するように、中間組織には、①双方の当事者が役割分担や環境変動対処などの調整プロセスに参加し、情報を共有しつつ共同的な調整を図る双務的取引（協調関係）のみならず、②一方の当事者が役割分担や環境変動への対処方法を集中的に決定する階層的取引（統制）も含まれるはずだからである。

図1は、Heide (1994) に基づき、製造業者と流通業者の同調水準の組み合わせによって、多様な取引関係が出現することを示したものである。ここで同調水準とは、「各主体が取引相手の要望や期待に柔軟に対応する程度」を意味している。まず図中のセル1は、製造業者と流通業者の同調水準が共に低い状態であり、各々が価格メカニズムに基づき自律的な意思決定を行う「市場取引」に対応する。次にセル2は、製造業者の同調水準は低く、他方で流通業者の同調水準が高い領域であり、流通業者のみが製造業者の要望や期待に一方的に従っている状態を意味している。この場合、流通業者の意思決定権限は、製造業者の指令によって部分的に代替されるため、このケースにおける取引関係は「製造業者主導の階層的取引」として識別できる。またセル3は、同調の構図がセル2と正反対の状況にあり、「流通業者主導の階層的取引」と命名できよう。最後にセル4は、製造業者と流通業者が共に相手に対して高い同調を示している領域であり、当事者間の柔軟な相互対応に特徴付けられる「双務的取引」がこれに対応する。

図1 Heide (1994) に基づく取引形態の類型化



さて、Heide (1994) に基づく以上の類型化に依拠するならば、中間組織には、製造業者主導の階層的取引（セル2）、流通業者主導の階層的取引（セル3）、双務的取引（セル4）の3つのバリエーションが含まれることになる。しかし取引費用アプローチは、取引当事者間で関係特定の投資が行われると市場取引（セル1）から双務的取引（セル4）へと単線的に移行すると考えており、そこでは製造業者や流通業者が主導する階層的取引（セル2とセル3）が考慮されていないのである。

取引費用アプローチはなぜ階層的取引を捨象するのであろうか。この問いを解く鍵は、関係特定の投資の捉え方にある。たとえば流通業者が特定の製造業者との取引にしか価値を持たない情報システムに投資し、他方で製造業者はそのような投資を行わないケースを考えよう。ここで流通業者が関係特定の投資を行うとすれば、彼はもはや取引相手を容易に変更できなくなるがゆえに、製造業者による機会主義的行動に対して脆弱になり、不本意な同調の提示を行わなければならない危険に直面する。

このストーリーは一見すると、流通業者の製造業者に対する依存度の一方的上昇と、製造業者主導の階層的取引の発生を想起させるものである。しかしこの状況下において、取引費用アプローチは、製造業者の流通業者に対する依存度もまた増加すると予測する。というのも、もし当該流通業者との取引が中止されると、製造業者は汎用的投資しか行わない他の流通業者と取引を行うか、また再度、関係特定の投資を行ってくれる流通業者を探索しなければならず、それらのコストを考慮すれば、目下、関係特定の投資を行っている流通業者との取引を維持した方が得策だからである。かくして製造業者と流通業者のどちらか一方が関係特定の投資を行うにしても、それは結局のところ、両当事者の相互依存度を高めるように作用し、その帰結として双務的な取引が出現すると考えるのである。

このように取引費用アプローチは、「投資が取引に特定のことが、売手の側と買手の側にシメトリカルに影響を及ぼすと考えている」¹⁾ のであるが、しかしこうした想定を批判する研究も存在する。たとえば浅沼 (1983) や中田 (1986) は、関係特定の投資が行われる取引関係において、取引依存度がアンバランスであったり、潜在的に利用しうる代替的取引相手の数に差が存在するならば、そこに交渉力格差が生まれ、交渉力の強い当事者は準レントのより大きな部分を獲得しようとし、他方で交渉力の弱い当事者は準レントの分配条件に関する自らの脆弱な立場を挽回すべく、いわゆる複社発注や部分的内製化を行うことを示唆している。また Heide & John (1988) は、製造業者と代理店の取引関係において、代理店が関係特定の投資を行う場合を念頭に置き、一般的に代理店は小規模で交渉力が劣るために、製造業者の機会主義的行動に対する有効なセーフガードを獲得することが困難であることを指摘し、更にそれを克服する方法として、代理店が自らの川下に位置する顧客群に対して関係特定の投資を行うことが有効であると主張した²⁾。

以上の議論を要約しよう。取引費用アプローチは一般に、中間組織と協調関係 (Heide (1994) の用語に従えば双務的取引) を同義と見なす傾向にあり、同じ中間組織に属するはずの階層的取引の存在を等閑視している。この点は浅沼 (1983)、中田 (1986)、Heide & John (1988) に

よって言及され、交渉力概念を導入することで問題克服が試みられてきた。しかし浅沼（1983）や中田（1986）は、組織間の交渉力が事後的な利潤分配に及ぼす影響に注目したものであり、双務的取引と階層的取引の違いを直接的に扱ったものではない。また Heide & John（1988）は、製造業者－代理店－顧客の3者間の取引関係に焦点を当て、代理店が顧客に対して関係特定の投資を行うことで、自らの製造業者に対する依存を相殺できることを示した。しかし、そのような方法が取引のセーフガードとして機能するのは、そもそも代理店が製造業者を垂直統合できない場合や、長期継続的な取引関係が形成できない場合である。つまり Heide & John（1988）が注目するのは、垂直統合や中間組織の選択が困難な状況における取引関係の管理問題であり、やはり双務的取引と階層的取引の違いを扱ったものではない。かくしてここに、双務的取引と階層的取引という中間組織のバリエーションを考慮できない、という取引費用アプローチの限界が指摘されるのである。

以上のごとき限界は、チャネル研究の系譜を考慮した場合に特に深刻である。すなわち、協調関係論はそもそも「チャネル・パワー論の想定する一方的な同調獲得とは異なる、対等な相互同調がなぜ生成されるのか」を解明すべく発展してきたものであった。この研究課題に取り組むためには、単に「市場でも組織でもない中間組織が選択されるのはなぜか」という問いに答えるだけでは不十分であり、更に「『一方的な同調獲得に特徴付けられた中間組織（階層的取引）』ではなく『対等な相互同調に特徴付けられた中間組織（双務的取引）』が選択されるのはなぜか」という問いに対する回答を用意しなければならない。しかし取引費用アプローチは、この点に関して必ずしも明確な回答を持ち合わせていないのである。

4. 信頼アプローチ

最後に信頼アプローチに注目しよう。信頼アプローチの代表的研究である Morgan & Hunt（1994）は、既存研究が専らパワーに基づく一方的な統制のみを扱っていたために、組織間の対等な協調関係を説明しうる理論が未だ存在しないことを問題視し、その問題を解決すべく信頼概念を新たに導入している。つまり信頼アプローチは、チャネル・パワー論の限界克服を明確に意識して展開されてきたのであり、これは取引費用アプローチには見られない重要な特徴と言えるであろう。更に Palmatier *et al.*（2007）は、信頼が協調や成果に直接的な正の影響を及ぼすことを、また Anderson & Weitz（1989）、Anderson & Narus（1990）、Morgan & Hunt（1994）、Kumar, Scheer & Steenkamp（1995）は、信頼が組織間のパワーバランスの影響を媒介して、協調、コンフリクト、取引満足度といった取引関係の行動的成果に大きな影響を及ぼしうることを報告している。

以上に述べた点は、信頼アプローチが協調やその成果を説明する上での有力なアプローチに位置付けられることを示唆するものである。しかし我々は、信頼アプローチに何ら理論的限界が無いと主張するつもりは毛頭ない。むしろそれは、協調関係論を代表する有力なアプローチに位置付けられるがゆえに請け負った重要な問題を抱えている。端的に言うならばそれは、協調関係論が過去の研究アプローチの知見を軽視しており、それら既存研究の系譜における相対

的な位置付けや関連性が明確でないことである。次節においては、この点を考慮しつつ、信頼アプローチを中核とする協調関係論がそれ全体として抱える限界と、我々が挑戦すべき課題が明示される。

IV. 協調関係論の限界と挑戦すべき課題

1. マーケティング・チャネル研究の系譜における協調関係論の位置付け

本稿冒頭で述べたように、マーケティング・チャネル研究は、これまで「チャネル全体レベルにおける構造の管理」と「ダイアド・レベルにおける取引関係の管理」という2つの管理次元を取り扱い、そして種々の研究アプローチによって異なる管理次元やその内容が注目されてきた。

紙幅の関係上、詳細なレビューは割愛されるが、まずチャネル構造選択論はその名が示すようにチャネル構造の選択問題を議論したが、他方で取引関係の管理問題についてはほとんど言及していない。というよりも正確に言えば、チャネル構造選択論はダイアド・レベルの取引関係管理がチャネル構造管理と連動すると考えていたために、取引関係に関する議論には深く立ち入らなかったわけである。次いで登場したチャネル拡張組織論は、チャネル構造に関する検討を行わず、その代わりに相互依存性や競合システムへの共同的対抗の必要性によって自然に生まれる（と仮定された）同調を基盤とするチャネル内部の管理に注目した。

またチャネル拡張組織論の仮定する自然発生的な同調に異を唱えたチャネル交渉論³⁾は、取引相手の同調が交渉力を基盤とする製造業者の意識的な統制によってのみ獲得しうることを主張し、このダイアド・レベルにおける統制こそがチャネル管理の本質的問題であると述べた。ただしチャネル交渉論は、チャネル管理に際しては有能な取引相手の選別が伴うことを指摘しており、その点でチャネル構造の管理問題にも言及している⁴⁾。

最後にチャネル・パワー論は、チャネル構造の管理問題にはほとんど触れずに、ダイアド・レベルにおけるパワー構造とそれに対応する統制・被統制関係に注目している。また信頼アプローチに代表される協調関係論は、チャネル・パワー論やチャネル交渉論が取引関係の管理を専らパワーないし交渉力による一方的な同調獲得として捉えたことの限界を克服するために、信頼と相互同調の因果関係解明を試みたが、チャネル・パワー論と同様、チャネル構造の管理についてはほとんど言及していない。

以上の主要アプローチの推移を整理した図2に基づけば、研究の関心ないし力点について、大きな2つの変化を読み取ることができよう。すなわち第1は、「チャネル構造管理」から「ダイアド・レベルにおける取引関係管理」への関心の変化である。そして第2は、ダイアド・レベルの取引関係に注目する研究群の中でも、注目される同調の源泉が「自然発生的」⇒「パワー」⇒「信頼」へと変化してきたことである。

図2 研究アプローチの系譜

		ダイアド・レベルにおける取引関係（同調獲得）の管理			
		言及なし	言及あり		
			自然発生的な同調	パワーに基づく統制 （一方的な同調獲得）	信頼に基づく協調 （対等な相互同調）
チャネル構造の管理	言及あり	チャネル構造選択論		チャネル交渉論	
	言及なし		チャネル拡張組織論	チャネル・パワー論	協調関係論
年代		1920年代～50年代	1950年代～60年代	1960年代～80年代	1980年代～現在

さて、以上に示した研究アプローチの系譜を念頭に置いた場合、協調関係論が3つの重要な理論的問題を抱えていることに気付く。すなわち第1に、チャネル交渉論によって批判された「自然発生的な同調」を除外するにしても、組織は信頼に基づく協調だけでなく、パワーに基づく統制によって取引相手からの同調を獲得することもできる。しかし協調関係論は、この代替的な同調獲得様式が存在を捨象している。第2に、協調関係論は専らダイアド・レベルの取引関係管理に注目しており、チャネル構造の管理に関する言及がない。第3に協調関係論は、協調が組織成果（市場シェア、売上成長率、収益率によって集約的に表現される事業部全体の成果）に及ぼすインパクトを明示的に考慮していない。項を改めて、これら3つの問題を順に敷衍しよう。

2. 協調関係論が抱える3つの問題

(1) 異質な同調獲得様式の形成条件

協調関係論が抱える第1の問題は、それがチャネル・パワー論の注目してきた「パワーによる同調獲得（統制）」の存在を軽視している点である。

協調関係論の中でも信頼アプローチは、組織間の相互同調の先行条件として「パワー」ではなく「信頼」に注目し、「パワーに基づく統制システム」としてのチャネル認識を「信頼を基盤とした協調システム」という認識に転換することで、チャネル・パワー論の限界克服を試みた。しかし現実のチャネルにあっては、信頼と相互同調に特徴付けられたチャネルも確かに存在する一方で、特定チャネル・メンバーが他組織を一方向的に統制しているケースも依然として観察されるのである。それにもかかわらず協調関係論（信頼アプローチ）は、チャネル・パワー論の「パワーと統制」という鍵概念のセットを「信頼と協調」に置換することでその限界を克服しようとしたがために、「パワーに基づく統制」と「信頼に基づく協調」という異質な同調の構図が並存する理由を説明しえない。

我が国において、製販間における取引関係の構図は、歴史的にも空間的にも大きな変化を遂

げてきた。歴史的に見ると、第二次世界大戦後から高度経済成長期にかけては、製造業者がチャンネルを統制するケースが支配的であったが、1980年前後にかけては流通業者がチャンネル管理の主導権を握るケースも観察されるようになった。また1990年前後からは製販同盟やパートナーシップも出現し始めた。とはいえ今日、あらゆるチャンネルがこのような相互同調的な取引関係に移行したわけではなく、製造業者や流通業者がチャンネルを統制しているケースも並存することに注意しなければならない。

こうしたチャンネル現場における同調の構図の変化や多様性を踏まえた場合、我々チャンネル研究者にとって挑戦すべき課題は、以下のように要約できよう。すなわち①「なぜ、あるチャンネルにあっては一方的な同調獲得が観察され、他のチャンネルにあっては対等な相互同調が観察されるのか」、また②これら異質な同調獲得様式の生成基盤として、パワーと信頼という2つの組織間関係の存在が指摘されるにしても、「ではなぜ、あるチャンネルにあってはパワー関係が形成され、他のチャンネルにあっては信頼関係が形成されるのか」、そして③「なぜ、従来はパワーの争奪を巡って激しい対立を演じてきたチャンネルが、そうした駆け引きを抑止して相互信頼を形成させ、相互同調関係を実現するに至ったのか」という問題である。

(2) 「チャンネル構造の管理」と「取引関係の管理」の相互関連

協調関係論が抱える第2の問題はチャンネル構造、特にチャンネルの広さに関する視点の欠落である。協調関係論は基本的に、チャンネル構造と取引相手を所与としている。つまりパートナー関係を組む取引相手（群）は既に確定しており、その相手との相互同調をいかに確立するか、という点のみが議論の対象となる。無論、チャンネル構造や取引相手を所与とすれば、相互同調の形成条件をより効率的に探究することが可能であろうし、そうして得られた知見を直ちに否定する理由はない。しかしだからと言って、ダイアド・レベルにおける取引関係の管理を、チャンネル構造の管理と切り離して論じて良いことにはならない。

既存研究の中には、チャンネルの広さと取引関係の相互関連に言及するものも存在する。これら2つの管理次元を混同していたチャンネル構造選択論を除外するにしても、たとえば高嶋（1994）は、相互同調の確立には相応の経営資源投入が求められるため、それを追求するほど経営資源の制約上、チャンネルの広さを狭めざるを得ないことを指摘する。また風呂（1968）は製造業者によるチャンネル統制局面を想定しているのであるが、取引関係の管理水準を高めようとするれば、やはりチャンネルの広さが制約されると主張する。というのも製造業者が特定地域内での独占的販売権を誘因として流通業者を統制する場合、それが他の流通業者の利用可能性を狭めるからである。

ここで風呂（1968）や高嶋（1994）の議論を一般化すれば、チャンネルの広さと取引関係の管理（同調）水準はトレードオフ関係にあることが窺える。ただし風呂（1968）については、ダイアド・レベルにおける取引関係の管理がまず以て追求され、それに付随する種々の制約によってチャンネル構造が規定される、という関係を想定している点に留意が必要である。

我々は以上に示したチャンネル構造の軽視、そしてそれを考慮するにしても取引関係の管理が

「主」であってチャネル構造の管理が「従」であるという捉え方に異を唱える。その理由は、組織がチャネルを管理するそもそもの発端が、市場シェアや売上成長率等の成果指標によって表現されるマーケティング目的の達成にあるとすれば、当然のことながらチャネルの広さの管理を避けて通ることができないからである。

田村（1996）は、製品の経路販売額が「取引相手（販路）の数」と各取引相手が提示する「協力度」に依存することを述べているが⁵⁾、この指摘を待つまでもなく、経路販売額を増加させるには、単に取引相手の同調を仰ぐだけでは不十分であり、それと同時に販路を開拓してチャネルの広さを拡大することが必要となる。したがってチャネルの広さを所与として取引関係の問題のみを論じることは、チャネル管理の半分の領域しか扱っていないに等しいのであり、また取引関係の管理を「主」としチャネルの広さの管理を「従」とする捉え方も妥当ではない⁶⁾。

我々は以上の理由より、組織は取引関係の管理のみに注力するわけにはいかず、それと同時にチャネル構造の管理、とりわけ販路開拓に取り組まなければならないと考える。この主張が承認されるならば、ここにダイアド・レベルの取引関係のみに言及してきた協調関係論では説明できない重大な意思決定問題が見出される。すなわち取引関係管理行為としての「同調獲得」と、チャネル構造拡張行為としての「販路開拓」のバランス、ないしはそれらの同時並行的管理の問題である。

高嶋（1994）が主張するように、経営資源の制約上、組織にとって同調獲得と販路開拓はトレードオフ関係にある可能性がある。こうした制約の中で、組織が同調獲得と販路開拓というチャネル行為に限られた経営資源をどのように配分するか、あるいはこれら2つの行為の追求バランスをどのように管理するのが解明されなければならない。

(3) チャネル管理と組織成果の因果関係

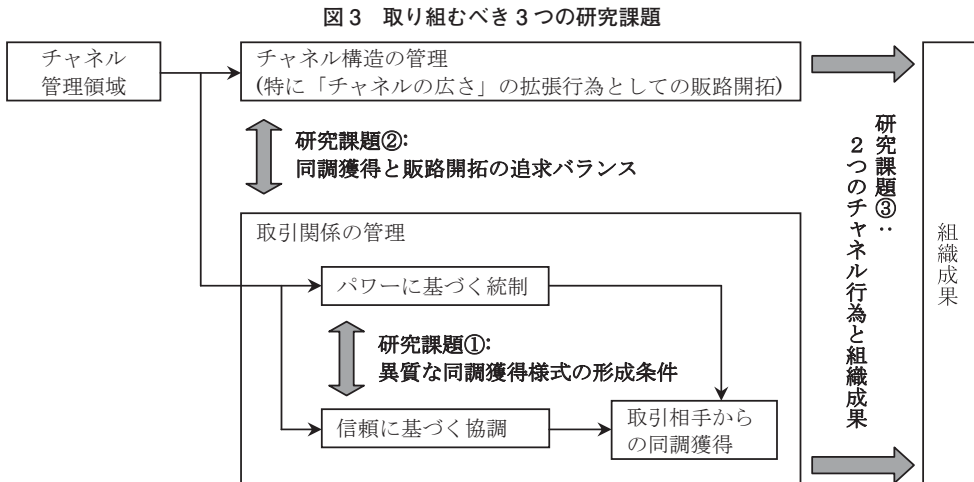
一般に企業（事業部）のマーケティング目的は市場シェア、売上成長率、収益率によって測定される組織成果の向上にあり（田村 1996）、チャネル管理も当然、その向上を目指して実行されるはずである。しかし協調関係論は基本的に「各取引相手との協調が望ましい行動的成果をもたらし、ひいてはそれが組織成果を向上させる」という前提の下、ダイアド・レベルにおける協調関係と行動的成果（取引満足度や対立の機能性等）の因果関係解明に注力してきた。他方で取引費用アプローチを除き、取引相手からの同調獲得と組織成果の因果関係を明示的に取り上げている研究は少ないのが現状である。加えて、そもそも組織成果を改善させうるチャネル行為には、協調関係確立のみならず販路開拓も含まれる。とすれば成果に対する協調関係の効果は、販路開拓の効果との比較の上で相対的に判断されるべきものとなる。しかし協調関係論に属する多くの研究はダイアド・レベルの行動的成果のみに注目し、販路開拓の問題も捨象しているため、組織成果に対するチャネル行為の総合的なインパクトが未解明のままになっている。

かくして、同調獲得と販路開拓というチャネル管理の両輪を明示的に捉えて、それらが組織成果に及ぼす影響力を統合的に説明することが急務となる。これが第3の研究課題である。

V. おわりに

以上、本稿は、協調関係論に属する4つのアプローチをレビューし、各アプローチが抱える問題点と協調関係論全体が抱える課題を示した。チャンネル研究の系譜を踏まえつつ、取り組むべき研究課題を要約すれば、次に示すとおりである（図3も併せて参照のこと）。

- ①「パワーに基づく統制」と「信頼に基づく協調」という異質な同調獲得様式の形成条件を解明すること。
- ②組織（特に製造業者）が、取引関係管理行為である「同調獲得」と、チャンネル構造拡張行為である「販路開拓」の追求バランスをどのように管理するのかを説明すること。
- ③「同調獲得」と「販路開拓」という2つのチャンネル行為が組織成果に及ぼす影響力を明らかにすること。



これらの課題は、拙稿（2007, 2010, 2011）において部分的に取り組まれているとはいえ、研究の蓄積は不十分である。マーケティング・チャンネル研究はこれまでに、既存アプローチの限界やチャンネルの現実的变化に対応すべく新たなアプローチを開発してきた。そうした営みは健全なダイナミクスとして評価できる一方で、各種アプローチが相互関連を失ったままに登場・併存しているために、チャンネル管理の多様性とその全体像を理解することが困難になっている（高嶋 1994）。清水（1971）が指摘するように、マーケティング研究者は、こうした研究の断片化や細分化の問題点を認識した上で、過去の研究成果を統合し、更なる理論の高度化を目指さなければならないのである。

<付記> 本年3月末を以て定年を迎えられた村山皓先生には、筆者が立命館大学政策科学

部に在職中、大変お世話になりました。この場を借りて感謝申し上げると共に、先生のご健勝をお祈りいたします。

注

- 1) 浅沼 (1983), p.112。
- 2) Heide & John (1988) は、川下の顧客に対して行われる代理店の関係特定の投資を「相殺投資」と呼び、その具体例として、顧客との人的関係の深耕や、顧客向けサービスのカスタマイズを挙げている。このような相殺投資を受ける顧客群は、他の代理店からの購買や製造業者からの直接購買よりも、当該代理店からの購買を選好する。これは製造業者に対する代理店の交渉力を高める方向に作用する。というのも、仮に製造業者が機会主義的行動を採ったとしても、代理店は自らが困り込んだ顧客群を引き連れて他の製造業者へとスイッチすることで、自らの利益を保持できるためである。かくして代理店は、相殺投資を実行し交渉力を回復させることで、製造業者の機会主義的行動への露出を回避できるのである。
- 3) チャネル拡張組織論は、製造業者と流通業者が密接な相互依存関係にあることを以て、更には現代の事業競争がチャネル・システム間競争としての性格を有していることを以て、製造業者と流通業者が半ば自然に同調し合うものと主張した。しかし風呂 (1968) は、製造業者と流通業者が相互依存関係にあると言っても、それはあくまで「すべての製造業者が破産するならばすべての販売業者もまた破産するというかぎりでの、全体としての製造業者と販売業者の相互存在予定的な対応関係についていえるだけ」(p.174)であり、特定の製造業者と流通業者が1つのシステムとして相互同調する根拠にはならないとして、またチャネル・システム間競争というコンセプトも、それ自体が既にチャネル・システムの存在を前提としているため、やはりなぜ特定の組織間に協調的なシステムが形成されるのかは説明できないとして、チャネル拡張組織論を批判した。
- 4) 風呂 (1968), 第6章を参照のこと。
- 5) 田村 (1996) は、経路販売額を直接的に規定するチャネル変数として、①取扱店数、②販促協力度、③小売価格の3つを挙げているが、我々は議論を単純化するために、販促協力度と小売価格を取引相手の「協力度」として一括的に表現している。
- 6) 田村 (1971) は「販売業者数（およびその流通機関類型）と役割構造を決定することはマーケティング経路体系の構築においてとりあげられねばならない2大問題である」と述べている (p.330)。

参考文献

- Anderson, E. & B. Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol.8, No.4, pp.310-323.
- Anderson, J. C. & J. A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, pp.42-58.
- Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43, No.4, pp.69-75.
- 浅沼萬里 (1983), 「取引様式の選択と交渉力」, 『経済論叢』(京都大学), 第131巻第3号, pp.99-124.
- Berg, T. L. (1961), "Designing the Distribution System," in W. D. Stevens ed. (1961), *The Social Responsibilities of Marketing*, American Marketing Association, reprinted in B. Mallen ed. (1967), *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, John Wiley.
- Bucklin, L. P. & S. Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*,

- Vol.57, No.2, pp.32-46.
- Cannon, J. P., R. S. Achrol & G. T. Gundlach (2000), "Contracts, Norms, and Plural Governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.180-194.
- Copeland, M. T. (1924), *Principles of Merchandising*, Arno Press.
- Duncan, C. S. (1922), *Marketing: Its Problem and Methods*, D. Appleton and Company.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, pp.11-27.
- 風呂勉 (1968), 『マーケティング・チャネル行動論』, 千倉書房。
- (1977), 「垂直的統合と「取引のパラダイム」」, 『商大論集』(神戸商科大学), 第29巻第2・3号, pp.113-125。
- (1987), 「内部組織論的流通認識の基本的性格」, 『商大論集』(神戸商科大学), 第38巻第3・4号, pp.295-310。
- Heide, J. B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.71-85.
- & G. John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.1, pp.20-35.
- & ——— (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.27, No.1, pp.24-36.
- & ——— (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2, pp.32-44.
- Hunt, S. D. & J. R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.2, pp.186-193.
- 石井淳蔵 (1983), 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房。
- Kumar, N., L. K. Scheer & J. E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, No.3, pp.348-356.
- Lusch, R. F. & J. R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.19-38.
- Mallen, B. (1964), "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in L. G. Smith ed. (1964), *Reflections on Progress in Marketing*, American Marketing Association, pp.65-85.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38.
- 中田善啓 (1986), 『マーケティングと組織間関係』, 同文館。
- Noordewire, T. G., G. John & J. R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.80-93.
- 尾崎久仁博 (1998), 『流通パートナーシップ論』, 中央経済社。
- Palmatier, R. W., R. P. Dant & D. Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, Vol.71, No.4, pp.172-194.
- Phillips, C. F. & D. J. Duncan (1960), *Marketing: Principles and Methods*, 4th ed., R. D. Irwin.
- Ridgeway, V. F. (1957), "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, No.4, pp.464-483.

マーケティング・チャネル研究における協調関係論の再検討（結城）

- 佐藤善信（1994）,「P&Gとウォルマートの戦略的同盟—その後の問題点—（1）・（2）」,『流通情報』, No.303, pp.10-17, No.304, pp.10-15。
- 清水猛（1971）,「マーケティング・サイエンスと分析枠組」,『三田商学研究』（慶應義塾大学）, 第14巻第6号, pp.31-52。
- Stern, L. W. ed. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin.
- 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（1971）,『マーケティング行動体系論』, 千倉書房。
- （1996）,『マーケティング力』, 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。
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, 浅沼萬里・岩崎晃訳（1980）,『市場と企業組織』, 日本評論社。
- （1985）, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- 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』（慶應義塾大学）, 第49巻第7号, pp.25-46。
- （2010）,「マーケティング・チャネルにおける新規販路開拓と関係性の管理」,『流通研究』, 第12巻第4号, pp.17-30。
- （2011）,「マーケティング・チャネルにおける関係性と機動性の管理」,『政策科学』（立命館大学）, 第18巻第2号, pp.1-10。