

## チャンネル・パワー論の再検討 (1)

尾崎久仁博

### I はじめに

日本の流通機構に対する国際的な批判はいつになく激しい。その非合理性・非効率性はもとより、排他的な性格についても批判の声が上がっている。その代表的なものは系列店制度に対して発せられている<sup>1)</sup>。もちろん、流通系列化そのものはアメリカでも存在している<sup>2)</sup>、流通系列化の度合いという点に関して日本の方がアメリカより著しく高いということでもない<sup>3)</sup>。問題は流通系列化の量的な側面ではなく、むしろその質的な側面にある。言いかえると、流通系列化一般ではなく、たとえば、「系列店制度」のような流通系列化(VMS)の日本独特の形態こそが注目されるべきである。このいわば日本的流通系列化を促進してきた重要な要因の一つとして寡占製造企業によるチャンネル政策があげられる<sup>4)</sup>。

そこで、以上のような今日の問題関心を念頭におけば、いわば日本的な流通

- 
- 1) 田村正紀『日本型流通システム』1986、4ページ。また、鶴田俊正氏は日本の流通系列化の問題点として小売りの専売制と販売会社への資本参加、役員派遣をあげている。cf. 鶴田俊正「流通機構と円高・競争 日本市場の改善点はどこか」『エコノミスト』、1986、7、15、15ページ。
  - 2) マッカモンは垂直的マーケティング・システム (vertical marketing system, 略してVMS) のアメリカ全体の流通機構に占める割合を測定し、1967年で64.1%と約三分の二に達しているとした。さらに、スターン=エルーアンザリーは、1972年では72%に至ったとしている。cf. B. C. McCammon, Jr., "Perspectives for Distribution Programming" in L. P. Bucklin (ed.), *Vertical Marketing Systems*, 1970, pp. 32-51; L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 1982, p. 355.
  - 3) 江尻弘氏によると、日本の卸売段階での年間販売総額の61%がVMSに組み込まれた卸売業者の活動の産物である(1979年の時点)。cf. 江尻弘『流通系列化』、1983、80~86ページ。
  - 4) 日本の流通系列化を促進した他の要因としては、卸・小売商側の事情などがあるが、それらの要因についての検討は今後の課題としたい。

系列化とはいったいどのようなものか、それを生み出した寡占製造企業のチャンネル政策の歴史的な特徴はどこにあるのかという課題が提起されよう。しかし、この課題は理論・実証の両面から追究されるべきもので、多大な研究努力が必要である。この課題を継続的に追究されるべき大きなテーマとしつつ、本稿ではその手掛かりを得るために、1960年代末以降アメリカ・チャンネル論の主要な潮流であった、「流通チャンネルのパワー・コンフリクト理論」<sup>5)</sup>(以下略してチャンネル・パワー論)を中心に、1960年代後半から現在までの日米チャンネル論の再検討を行う。特にチャンネル・パワー論を中心的にとりあげるのは、近年チャンネル・パワーに関する議論が盛んに行われてきたが、いまだ混乱した状態を脱しておらず、しかもパワーはチャンネル政策、とりわけその維持・管理面のキー概念として避けて通ることができないからである。

## II チャンネル・パワーに関する概念整理

チャンネル・パワーについての議論は、バイヤー＝スターン (F. J. Beier and L. W. Stern) によって本格的に開始された<sup>6)</sup>。パワー概念は行動科学から直接借用されたが、チャンネル・パワーの主たる構成要素となったのは、1) パワー基盤 (bases of power), 2) パワー次元 (dimensions of power), 3) パワー関係 (power relationships) の3つであった。1)はパワー行使側, 2)はパワー被行使側についての概念であり, 3)はパワー行使側—被行使側間の関係、とりわけ両者の均衡および不均衡状態すなわちパワー格差に注目した概念である。これらの概念についてあらかじめ簡単に整理・定義を行っておこう。

第一に、パワーの主體的側面については、パワー基盤だけでなくパワー手段 (means of power) をも含めて考える、あるいは、パワーの主體的側面をパワー基盤と手段とに区別して考えるのが適切だと思われる。このことはすでにス

5) J. F. Gaski, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, 1984, p. 9.

6) F. J. Beier and L. W. Stern, "Power in the Channel of Distribution", in L. W. Stern (ed.), *Distribution Channels: A Behavioral Dimensions*, 1969, pp. 92-116.

ターンらが引用した行動科学の諸論者によっても主張されてきた。たとえば、ダール(R. A. Dahl)は、パワーを①パワー基盤(basis)、②パワー手段(means)、③パワー範囲(scope or range)、④パワーを行使される側の数(number of respondents)、⑤被行使側のとるだろう行為の確率変化(change in probabilities)の5つの要素でとらえ、①、②をパワー行使側の要素として次のように区別した<sup>7)</sup>。

- ① ……内的、受動的、利用される
- ② ……①を利用する手段・道具

また、ハーサンイ(J. C. Harsanyi)は、ダールによるパワーの構成因をほぼそのまま継承し(基盤、手段、範囲、量、領域)<sup>8)</sup>、カートライト(D. Cartwright)は、パワー基盤と手段の区別をダールに依拠して行い、パワー手段による影響のタイプわけを提示した。つまり、彼によると、影響の種類としては、物理的コントロール、利益と費用によるコントロール、情報によるコントロール、正当な権限・愛・賞賛に基づくコントロールの4タイプがあり、前者2つのタイプがハードなコントロール、後者の2つのタイプがソフトなコントロールで、歴史的に前者から後者へと利用の重点が移行し、現在では逆に後者の方から利用していく傾向があると主張した(これは主にラッセル(B. Russell)<sup>10)</sup>、ハーサンイ<sup>11)</sup>を参考にしている)。最近では、ガルブレイス(J. K. Galbraith)もパワーの源泉(基盤)・手段に関する議論を含むパワー論を著している<sup>12)</sup>。

以上、パワーを行使する側を基盤と手段という2つの要素によって分析するという行動科学の諸論者の見解について見てきた。この2要素の区別とそれに

7) R. A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, Vol. 2, July, 1952, pp. 201-215.

8) J. C. Harsanyi, "Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and the Theory of Two-Person Bargaining Games", *Behavioral Science*, Vol. 7, January, 1962, pp. 67-80.

9) D. Cartwright, "Influence, Leadership, Control," J. G. March (ed.) *Handbook of Organizations*, 1965, pp. 1-47.

10) Bertrand Russell, *Power: A New Social Analysis*, 1938.

11) J. C. Harsanyi, *op. cit.*

12) J. K. Galbraith, *The Anatomy of Power*, 1983 (山本七平訳『権力の解剖』1984)。

よるパワーの分析がチャンネル・パワーを論じる際にどのような利点をもつかは本稿全体を通じて示していくべき問題である。ここでは、上の2要素の区別をチャンネル・パワー論の中に移しかえることによって、以下の議論で使用する概念の整理・定義をしよう。

まず、チャンネル・パワー手段は、チャンネル・メンバーにパワーを発揮するときの具体的な手段・道具と定義することができる。販売店援助の手段として使用される小売経営ノウハウ、リポートや消費者への直接的な影響を及ぼす全国広告その他が含まれる。他方チャンネル・パワー基盤は、パワー手段の行使を可能にする企業の“基礎体力”である。たとえば、小売経営ノウハウというパワー手段を小売店に対し有効に活用するためには、適切な小売経営ノウハウの蓄積、そのための小売経営実態に関する情報網およびその情報を分析しノウハウ化するアナリストやコンサルタントなどが必要である。したがって、やや先走りして言えば、チャンネル・パワー基盤とは当該企業の総合的な経営資源のストック、とりわけ企業の強みである個性的な経営資源として定義できる。しかし、これらの定義については、明確に定義することは本稿の出発点であるとともに結論でもあるので、この程度にとどめておきたい。

ただ、上のような定義のしかたは次の3点で特徴的である。第一に、企業総体としてのパワー基盤とチャンネル政策のさいに使用される手段とを因果関係的に捉える点である。第二に、経営資源を議論の対象とするので、狭い意味でのマーケティング以外の分野をもチャンネル・パワーに関係するものとして論じ、第三に、構造的なパワーと政策的なパワーの区別を基盤—手段関係として論じうる、という点である。

次に、チャンネル・パワーの客体的な側面については、パワー諸次元として3つに分けて考えられてきた。すなわち、①領域 (domain, number of respondents)、②範囲 (scope, range)、③強度 (weight, strength, change in probabilities) である。

パワー領域とは、「ある行為者Oがパワーを行使する相手である行為者の集

合]<sup>13)</sup>であり、製造業者が販売業者にパワーを発揮する場合、パワーが発揮される販売業者の数がそれに相当する。したがって、かりに他の次元での値が同一ならば、販売業者の数が大きいほどパワーは大きいことになる。

パワー範囲とは、「Aがパワー手段を使用することによって、Bに行わせることのできる特定行為の集合」<sup>14)</sup>、具体的には、製造業者が販売業者の仕入・販売などの意思決定変数のうち操作できる変数の範囲であると言える。この場合も、他の次元が同一ならば、範囲が広い方がよりパワーは大きくなる。また、パワー範囲はパワー領域をその内部でグループ化する概念でもある。たとえば、寡占製造企業が中小小売商には品揃え・価格両方の決定力を保有するが、大規模小売商に対しては価格決定力しかもたないとき、寡占製造企業はパワー領域として両小売商を含めつつも、その領域内部でパワー範囲による区別をせざるをえない。しかも、実践レベルではその区別はかなり複雑で多段階の階層化をもたらし、それは次のパワー強度によってさらにいっそう拍車をかけられることとなる。

パワー強度とは、パワー被行使側がある行為をなす確率が、パワー行使側のパワー発揮によってどれだけ高くなったかあるいは低くなったか、という程度である。流通問題に適用するならば、再販価格維持を望む製造業者がリベート削減を手段として用いることで価格維持を70%から90%の達成率に引き上げられた場合、そのリベート削減のパワー強度は20%となる。

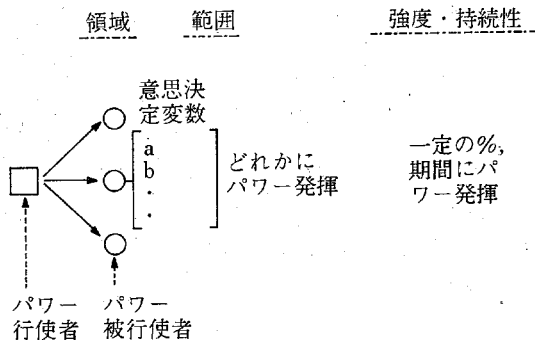
論者によって多少の差はあるものの、上の3次元がパワー次元の主要なものとしてされてきたことは確かである。だが、ここでもう1つだけ追加したい次元がある。それはパワーの持続性である<sup>15)</sup>。その内容としては、長期的か短期的か、期間が契約上明示されているのか慣習的なもので明示されていないのか、ということが含まれる。これらの4次元を図式化すると図1のようになる。

13) F. J. Beiner and L. W. Stern, *op. cit.*, p. 105.

14) J. C. Harsanyi, *op. cit.*, p. 67.

15) cf. D. Cartwright, "A Field Theoretical Conception of Power", in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, 1959, pp. 183-220.

図 1



パワー行使者が自らのパワー基盤・手段によって被行使者群の4次元にパワーを現実化しパワー関係を自分に優位にしようとするさい、この過程に影響を及ぼすものとして、パワー被行使者群のパワーによる反作用が存在することを忘れてはならない<sup>16)</sup>。このパワー反作用によって、行使者のパワー基盤・手段と被行使者のパワー次元が媒介され、パワー関係として現象するのである。その意味でパワー反作用も重要な要素である。しかし、本稿ではチャンネル政策の歴史的分析のための分析枠組を提起することが課題であるので、パワーの主體的側面であるパワー基盤・手段のみを扱い、パワー次元・反作用・関係についてのより詳細な検討は別稿に譲りたい。ただ、パワー関係については、従来パワーそしてチャンネル・パワーと考えられてきた事象の多くがここに含まれているので、若干触れておく必要がある。パワー関係の内容としては、第一に、コントロール水準、あるいは資本関係だけでなく意思決定への影響度を主とする流通系列化の程度があげられる。具体的には、小売商の仕入れや販売に対する製造業者のプレッシャー、すなわち、テリトリー制、抱合せ販売、決済期間の短縮化その他の進行状況である。第二に、上のこととも関連するが、協調とコンフリクト<sup>17)</sup>の水準である。コントロール水準がチャンネル・パワー関係の静態

16) ハーサンイは「不服従の機会コスト」という言葉で、パワーに対する反作用を及ぼす際の被行使側にとっての費用を表現している。

17) チャンネル・コンフリクトの内容については、高橋秀雄「チャンネル・コンフリクトと管理戦」

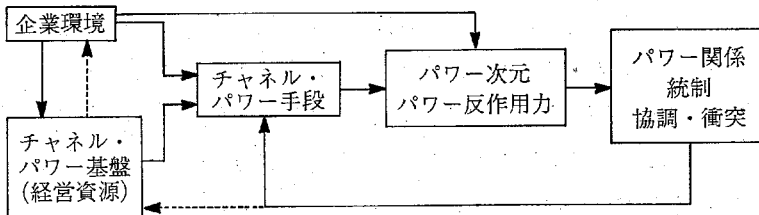
的側面であるのに対し、協調とコンフリクトはパワー関係の動的側面である。したがって、コントロール水準が協調の結果かそれともコンフリクトの結果かということ、あるいは、現状がより協調的かそれとも対立的かということは、今後のコントロール水準の変動の原因となる。注意すべきは、パワー関係の内容をなすコントロール水準と協調・コンフリクト水準がパワー手段の結果であるとともに、逆にパワー手段の選択に影響を与える点である。

最後に、パワー基盤・手段および反作用の有効性に外部から影響を与える環境についてみると、パワー論一般において環境という要因は扱われてこなかったわけではないが、チャンネル・パワー論では長く軽視されてきた。1970年代後半、とりわけ1980年代以降、エトガー (M. Etgar) やスターンその他が重要なテーマとして取り上げ<sup>18)</sup>、現在ではチャンネル・パワー論の不可欠の要素である<sup>19)</sup>。環境はパワー基盤・手段それにパワー反作用力の有効性に影響を及ぼすことで、パワー基盤・手段・反作用力に変化を迫る。たとえば、消費者の多様化という企業環境の変化は、製造業者の必要とするパワー基盤・手段、販売業者が保有すべき反作用力をともに変化させる。企業環境の内容としては、さしあたり、①消費者、②流通(卸・小売)構造、③技術、④市場構造、⑤政府が重要である<sup>20)</sup>。

「略」近藤文男・中野安編『流通構造とマーケティング・チャンネル』1985、226～249ページを参照せよ。

- 18) M. Etgar, "Channel Environment and Channel Leadership", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, February 1977, pp. 69-76; L. W. Stern and T. Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44, Summer 1980, pp. 52-64; R. S. Achrol, T. Reve and L. W. Stern, "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall 1983, pp. 55-67.
- 19) たとえば、石井淳蔵氏は「チャンネル・システム管理の条件適合理論」が今後のチャンネル論の方向であるとしている。cf. 石井淳蔵「チャンネル・システム論の再検討」出石邦保編『現代流通経済論』1978、77ページ、同『流通におけるパワーと対立』1983、87ページ。
- 20) スターンらは環境を2通りの方法で分類した。すなわち、1つは、第1課業環境・第2課業環境・マクロ環境、もう1つは、投入セクター・産出セクター・競争セクター・規制セクターである。きわめて包括的な環境分類だと言えよう。また、エトガーはチャンネル・リーダーのパワー源泉に影響を与える環境要因として、需要・競争・技術・法的規制をあげた。これはスターンの分類と比べてかなりオペレーショナルな性格が強い。ここでは主としてエトガーの分類を参考に

図 2



以上の議論をもとに、先取的にチャンネル・パワー論全体の概略図を書くと、図2のようになる<sup>21)</sup>。この図が明示しているように、チャンネル・パワー関係はパワー反作用およびパワー基盤・手段によって決定され、企業環境がそれに影響を及ぼす、という立場をとっている。しかも、寡占製造企業のチャンネル政策の分析枠組を導き出すということが目的であるので、パワー基盤・手段を重視した枠組となっている。では、以下の節でチャンネル・パワー手段・基盤に関する議論に検討を加え、この分析枠組をより具体的なものにしていこう。

### III アメリカにおけるチャンネル・パワーの基盤・手段論の系譜

バイヤー＝スターンがチャンネル論にパワー概念を導入したとき基盤・次元・関係が取り上げられ、その中でもパワー基盤に最も力点が置かれていたが、その概念はフレンチ＝レイヴン (J. R. French and B. Raven) から借用されたものであった<sup>22)</sup>。パワー基盤として、①報酬 (rewards) ②強制 (coercion)

21) した。cf. R. S. Achrol, T. Reve and L. W. Stern, *op. cit.*, M. Etgar, *op. cit.*

21) 本稿ではパワーという概念を広義に定義している。したがって、影響 (influence)・権威 (authority)・統制 (control) 等とパワーとの概念上の区別から出発してパワー論を展開することはしなかった。むしろ、それらの諸概念をいったんパワー概念の中に包括したうえで、パワーの諸側面を検討するという立場をとった。ただし、パワーを含めたそれら諸概念の明確な定義および概念間の関係の整理についての議論は参考になった。これに関する最近の議論としては、たとえば、次を参照のこと。S. B. Bacharach and E. J. Lawler, *Power and Politics in Organizations*, 1980, pp. 27-32; 渡瀬浩『権力統成と合意形成—組織の一般理論—』1981, 252~260ページ。

22) J. R. French and B. Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, 1959, pp. 150-167.



③専門性 (expertness) ④正当性 (legitimacy) ⑤一体性 (identification) の5つがあげられた。ここでの問題点は、社会心理学上のパワー基盤という概念をマーケティング・チャンネルへ直接適用し、先述の5つのパワー基盤からチャンネル・パワーの基盤を演繹的にのみ展開しようとしたところにある。同様の批判はすでに日本のチャンネル論者からも提出されてきた<sup>23)</sup>。しかし、より重要なことは、彼らのチャンネル・パワー基盤論の欠陥は1970年代に入ってからを経験的研究の展開の中でさらに増幅された形で現れる、ということである。パワー基盤あるいは源泉という言葉を使いながらも、実際にはパワー手段について論じるという概念上の混乱が起きたのである。以下それをアメリカの代表的なチャンネル論者の見解に沿って試みていくこととする。

(a) パワーは基盤からパワー源泉へ

最初にチャンネル・パワーに関する経験的研究を行ったのは、エル＝アンザリー＝スターン (A. I. El-Ansary and L. W. Stern) である<sup>24)</sup>。彼らは、パワーを依存性 (dependence) とパワー源泉 (sources of power)<sup>25)</sup> の関数であると規定した。この場合、問題となるのは次の二点である。一つは、パワー基盤をパワー源泉へと呼びかえたこと、もう一つは、パワー源泉だけでなく依存性をもパワーの決定因としたことである。

まず、一つめの問題点について。パワー基盤をパワー源泉と同義であるとして、前者を後者で呼びかえることだけならば別に問題は生じない。問題は、パワー源泉を経験的研究のためにマーケティングの具体的な内容で表したが、その中にはパワー基盤とは思われないのが多く含まれていた、という点である。このことはのちのハント＝ネヴィン (S. D. Hunt and J. R. Nevin) の経験的

23) 石原武政「マーケティング・チャンネル論の系譜」京都ワークショップ『マーケティング理論の現状と課題』1973、177～212ページ。米谷雅之「アメリカにおけるチャンネル論の発展過程とその検討」『山口経済学雑誌』Vol. 22, No. 3, 4, 1974, 74～101ページ。

24) A. I. El-Ansary and L. W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, February 1972, pp. 47-52.

25) *ibid.*, pp. 47-48.

研究<sup>26)</sup>においてより鮮明であるので、あとで彼らの論文を取り上げたときに再度詳しく論じることとする。

次に二つめの問題はパワー手段・基盤論からは少しはずれるので簡単にポイントを指摘するにとどめておきたい。依存性はエマーソン (R. M. Emerson) のパワー依存理論<sup>27)</sup>から援用されたものである。エマーソンによれば、AのBに対する依存度は、①Bによって媒介される目標へのAの動機の投下量に比例し、②A-B関係の外部でのAにとっての目標の利用可能性に反比例する。パワーを依存度の関係として捉えるということは、パワーをパワー行使側からではなく、逆にパワー被行使側から理解することである。しかも、被行使側の主体性を中軸に捉えるため、IIで整理されたパワーに関係する概念で表現するな依存度の関数としてのパワーは、パワー反作用を及ぼすさいの条件たるパワー関数である。したがって、依存度はパワー行使側のパワー基盤・手段と被行使側の反作用および環境条件をミックスした概念と言えよう。それゆえ、パワーを依存度とパワー源泉の関数とすることは、一見パワーの行使側と被行使側の両側面から捉えるので総合的であるように思われるが、実は、依存度はパワー源泉を含んでいるので、両者は並列的には扱えない概念なのである。

先述したように、パワー基盤のパワー源泉への呼びかえに伴う弊害は、これ以降より顕著になる。チャンネル・パワーに関する経験的研究に初めて成功したとされるハント=ネヴィンの場合を取り上げて、その点を検討しよう。彼らはパワー基盤をパワー源泉と呼びかえることを踏襲しつつも、エルーアンザリー=スターンの経験的研究における失敗を踏まえ、次の二点で改善した。第一に、フランチャイザー—フランチャイジーという明確なパワー構造を持つチャンネル関係を研究対象とすること、第二に、フレンチ=レイヴンの5つのパワー基盤

26) S. D. Hunt and J. R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May 1974, pp. 186-193.

27) R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, No 1, 1962, pp. 31-41.

を強制と残り四つ＝非強制に大別してその利用上の差異に焦点をあてることである。注目すべきは、彼らの挙げたパワー源泉の具体的な内容である。

- i) 非強制的パワー源泉の指標……①立地援助, ②中央での公式訓練, ③現場での訓練, ④設備の販売, ⑤経営マニュアル, ⑥簿記援助, ⑦製品準備の方法, ⑧現場の監督, ⑨在庫品の販売, ⑩製品ラインの排除・追加, ⑪日々のビジネス・アドバイス, ⑫価格設定援助, ⑬全国広告プログラム, ⑭地方広告援助
- ii) 強制的パワー源泉の指標……①建物の所有・管理, ②土地の所有・管理, ③契約撤回の脅迫, ④フランチャイザーの権利を制限する立法の必要性, ⑤フランチャイズ権を売る権利を協定の公平さ

これら合計19項目を見て気づくのは、第一に、フレンチ＝レイヴンの5つのパワー源泉が、より抽象的な強制・非強制という2つのパワー源泉を媒介とすることによって、具体的なパワー源泉指標との関連性をほとんど喪失してしまっているということである。逆に言えば、具体的なパワー源泉指標がパワー基盤との関連を失いばらばらになったため、強制・被強制で再分類したのである。このことはフレンチ＝レイヴンのパワー基盤論が表向きには支持されながらも、その実、チャンネル・パワーのレベルでは現実を十分に反映しえないとして捨て去られたことを意味する。チャンネル問題の現実により近づいたという点では一歩前進ではあるが、次に述べる問題を引き起こした。第二に、パワー源泉という名のもとでパワー手段を論じるという概念の名実の齟齬をきたしていることである。この点についての責任はハント＝ネヴィンにだけあるのではなく、エル＝アンザリー＝スターン、さらにはフレンチ＝レイヴンにもある。というのは、フレンチ＝レイヴンの5つのパワー基盤の中には“手段”も、その行使を可能にする“基盤”も、それらの行使の結果としての“関係”も混在していたからである。

このような問題点は他の多くのチャンネル論者にも共通である。たとえば、エトガーの場合も、パワー源泉を経済・非経済という2分法を採用したという点

で異なる以外は、ほぼ同様の指摘ができる<sup>28)</sup>。

(b) パワー源泉からパワー手段へ

エトガーは、パワー源泉とパワー手段を区別し、後者の概念を操作化して経験的研究を行った<sup>29)</sup>。彼によると、パワー手段とは潜在的なパワーがそれによって有効なコントロールへと実現される手段であり、報酬と処罰のセットである。これに対し、パワー源泉とは経済的・社会的・心理的なものであり、服従するメンバーには報酬を与え、服従しないメンバーは罰するために使用されるものである。そして、パワー源泉が活用されて有効なパワー手段へと変化させられることは、チャンネルの組織的な構造に依存している。上のことからわかることは、エトガーはパワー源泉がパワー手段へと転化するととらえることで両者を区別しているものの、もっぱらパワー手段の方に関心があるためパワー源泉の具体的な内容については言及しておらず、それゆえ、両者の区別が十分に明らかにされているとは言い難い。しかも、同年のエトガーの他の論文<sup>30)</sup>であげているパワー源泉の指標とこの論文のパワー手段の指標とはほとんど同じ内容である。したがって、エトガーは実質的にパワー源泉と手段をほぼ同じものとして考えていたと言ってもよいだろう。彼のここでの貢献は、パワー源泉ではなくパワー手段概念を重視・採用することで用語と内容との一致をもたらしたことである。だが、それは、別の言い方をすれば、パワー基盤がパワー源泉という用語に媒介されて、ダールらでは別の概念とされていたパワー手段へと滑り落ちたことを意味する。

また、エトガーはパワー手段概念を援用しただけでなく、さらにチャンネルの

28) M. Etgar, "Selection of an Effective Channel Control Mix", *Journal of Marketing*, Vol. 42, July 1978, pp. 53-58. (嶋口充輝訳「効果的チャンネル・コントロール・ミックスの選定」『消費と流通』夏1979, 101~106ページ)。

29) M. Etgar, "Differences in the Use of Manufacture Power in Conventional and Contractual Channels", *Journal of Retailing*, Vol. 54, Winter 1978, pp. 49-62.

30) M. Etgar, "Selection of an Effective Channel Control Mix"; *Journal of Marketing*, Vol. 42, July 1978.

組織的構造とそれに有効なチャネル・パワー手段との関係を考察する中で、パワー手段を4つに整理した。この分類方法はマーケティングの用語でなされた点で、以前の行動科学の用語による分類よりもマーケティングとしての内実をもったものである。すなわち、彼はまずチャネル構造の典型的なものとして、①伝統的チャネル (conventional channels) と②契約的チャネル (contractual channels) をあげ、①の場合の製造業者の役割として(a)製品の開発・提供・配達と(b)金融的報酬、②の場合のそれとして、(c)小売経営援助と(d)販売促進援助が主要なものであり、有効なパワー手段ではないかと仮説をたてた。そして調査の結果、伝統的なチャネルをコントロールする製造業者は、主として製品に関連した援助活動に依存し、他方、契約的なチャネルをコントロールする製造業者は主に小売経営援助に依存することを実証した。パワー手段という点から

表 1

エトガーによる分類	田村氏による分類
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製品選択の幅</li> <li>2. 開業時における金融面での援助</li> <li>3. 現業時における金融面での援助</li> <li>4. 小売広告援助</li> <li>5. 販売員訓練援助</li> <li>6. 店舗管理・レイアウト援助</li> <li>7. 市場情報の提供</li> <li>8. 販売マニュアルの提供</li> <li>9. 納品の迅速さ</li> <li>10. 新製品の導入・開発</li> <li>11. 納品の頻度</li> <li>12. 広告による支援</li> <li>13. 商品の専門性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品揃えの幅</li> <li>2. 新製品導入頻度</li> <li>3. 商品専門性</li> <li>4. メーカー広告による支援</li> <li>5. 消費者情報の提供</li> <li>6. 店舗管理ノウハウの提供</li> <li>7. 販売員管理</li> <li>8. 納品頻度</li> <li>9. 納品リードタイム</li> <li>10. 小売広告援助</li> <li>11. 店舗開業資金援助</li> <li>12. 金融面での援助</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 9. 10. 11. 13 → 製品援助</li> <li>2. 3 → 金融援助</li> <li>5. 6. 8 → 小売経営援助</li> <li>4. 7. 12 → 販促援助</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1～4 → 間接的流通支配力源泉</li> <li>5～12 → 直接的流通支配力源泉</li> </ol>

(出所) M. Etgar, "Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels", 田村正紀『日本型流通システム』より作成。

ここで重要なことは、1つには、エトガーがパワー手段を、(a)製品援助、(b)金融援助、(c)小売経営援助、(d)販促援助という4つに整理したということである。しかも、彼は仮説の経験的研究のために(a)~(d)の指標として13のタイプのパワー手段を設定することによって(表1)、パワー手段の具体的な内容の整理という作業をチャンネル固有のレベルで行ったのである。ここにしようやくチャンネル論の抽象的な概念とチャンネル政策の現実的な問題とが結びつくことになったといつてよいだろう。もう1つには、製造業者の重要な役割が、伝統的チャンネルの場合には製品援助という本来製造業者自身の機能をより良く果たすことであるのに対し、契約的チャンネルの場合には小売経営援助という本来小売業者が果たすべき機能への援助である、という2つのチャンネルにおける分業関係のずれに注目すべきである。すなわち、エトガーのチャンネル・パワー手段の分類は、結果的に製造業者と小売業者間の分業関係に焦点をあてたものとなった。しかし、このことは、対消費者関係をいかにパワー手段分類のなかに組み込むかという点で問題を残すことになった。

ちなみに、日本においては、田村正紀氏がチャンネル・パワー源泉をチャンネル・パワー手段と読みかえて経験的研究を行った<sup>31)</sup>。エトガーのチャンネル・パワー手段論との関連でここで少し触れておくこととしよう。同氏は寡占製造企業の中小小売商の流通系列化を分析するさいの枠組の一構成要素として「流通支配力源泉」を取り上げ、次のように述べている。「ここで流通支配力源泉とは、中小小売商にたいして製造業者あるいは卸売商がその流通支配力を行使するさい、直接的あるいは間接的に用いる手段である。」<sup>32)</sup>したがって、「流通支配力源泉」とはチャンネル・パワー手段のことであり、エトガー、ハーサンイの用語法を踏襲した田村氏は、さらにチャンネル・パワー手段の「範囲」(具体的な内容、指標)についても、エトガーの指標をほぼそのまま援用して12の範囲とした(表1)。ただその12の範囲の分類についてはエトガーの4分法を採らず、

31) 日本でのチャンネル・パワーに関する経験的研究の代表的なものとしては、他に石井淳蔵、前掲書がある。

32) 田村正紀、前掲書、198ページ。

間接的流通支配力源泉と直接的流通支配力源泉とに2分した。前者が最終消費者の銘柄・会社忠誠を作りだす(=プル効果)のに対し、後者は中小小売商を直接に誘引する(=プッシュ効果)。この区分のしかたは、パワー手段が直接誰に行使されるのかという点を軸としており、多段階的な流通機構の実態を反映させようものと考えられる。この視点は先述したエトガーには欠如していた点であり、製造業者-小売商間の直接の関係を重視しながらも、消費者をもその視野にいらしておくことはパワー手段を分類するときには必要不可欠である<sup>33)</sup>。

### (c) アメリカにおけるチャンネル・パワー基盤・手段論の問題点と課題

これまでアメリカにおけるチャンネル・パワー基盤・手段論の系譜を辿ってきた。要約すると、1960年代末にチャンネル論へパワー概念が導入されたにもかかわらず、1970年代に入ってから経験的研究の展開の中で基盤が源泉と呼びかえられ、名は源泉、実は手段という概念的混乱の時期を経て、今やチャンネル手段概念の採用とその下でのその具体的内容の有益な整理がなされつつある。全体としてパワー手段についてはある程度明らかにされてきたが、その反面、そもそも問題にされていたはずのパワー基盤が無視ないし軽視され、基盤-手段関係もほとんど全く分析対象とされていない。

このような状況に対し、田村氏や高嶋克義氏が構造軽視、政策・行動偏重のチャンネル論の問題点を指摘する<sup>34)</sup>のは正しいと思われる。ただ、注意すべきは、パワー手段の研究はチャンネル構造の分析そのものではないが、それに手がかりを与え、また、チャンネル政策研究の重要な部分をなしているということ、そして、パワー基盤とパワー手段の関連性の分析はチャンネル関係を解明する上で大きな意義があるということである。つまり、チャンネル・パワー基盤と手段のそ

33) 嶋口・沖崎氏は、製造業者、販売業者をともに主体とし、両者の相互関係と、両者と消費者との関係にわけて、チャンネル戦略を論じている。嶋口充輝・沖崎行雄「流通チャンネル・コントロールの有効戦略」『消費と流通』春、1978、57～72ページ。

34) 田村正紀「流通システムにおける勢力-流通支配力概念における諸問題一」、『国民経済学雑誌』Vol. 146, No. 5, 1982, 46～47ページ、高嶋克義「流通システムにおける勢力の分析枠組-資源依存アプローチ」『六甲台論集』Vol. 31, No. 2, 1984, 103～115ページ。

それぞれの分析の意義を認め、独自に分析を進めていくとともに両者の関係についても焦点をあてていく必要があるということである。

チャンネル・パワー手段論としての問題点は次の3点である。第一に、パワー手段の重要性が歴史的にどう変化してきたかということについての研究がないことである。エドガーによる伝統的チャンネルと契約的チャンネルとの重要なパワー手段の比較研究が歴史的な方向性を示唆しているものの、歴史的な研究そのものではない。こういった研究は、チャンネル・パワー手段自身の歴史的な性格を明らかにするだけでなく、それを通じてチャンネル・パワーの基盤をも検討するという点できわめて重要である。歴史的な実証分析が必要とされていると言えよう。

第二に、チャンネル・パワー手段論の領域あるいはマーケティング論の中での位置付けが十分に議論されていない点である。パワー手段論はチャンネル管理論の主要な構成要素である。その意味で現代のチャンネル論を代表する一領域を占めている。というのは、1960年前後を境目として、それ以前はチャンネル選択論、それ以降はチャンネル管理論がチャンネル論の中心的な潮流をなしていたからである。たとえば、ショー<sup>35)</sup>、バター<sup>36)</sup>、クラーク<sup>37)</sup>らはチャンネルの長短選択を、コープランド<sup>38)</sup>、ダンカン<sup>39)</sup>、アスピンウォール<sup>40)</sup>らはチャンネルの広狭選択をチャンネルの中軸をなす問題とし、いずれにしてもチャンネルのメンバー選択というテーマ重点的に扱ってきた。それに対して、1960年頃以降、チャンネルの中心問題が変化する。たとえば、マレン<sup>41)</sup>、スターン<sup>42)</sup>はチャンネル・メンバーをい

35) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915.

36) R. S. Butler, *Marketing Methods*, 1917.

37) F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922.

38) M. T. Copeland, *Principles of Merchandising*, 1924.

39) D. J. Duncan, "Selecting a Channel of Distribution", in R. M. Clewett (ed.), *Marketing Channels for Manufactured Products*, 1954, pp. 367-403.

40) L. V. Aspinwall, "The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories", in E. J. Kelley and W. Lazer (ed.), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoint*, 1958, pp. 434-450.

41) B. Mallen, "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation", *Journal of Retailing*, Vol. 39, Summer 1963, pp. 24-51.

42) L. W. Stern, *op. cit.*



かに一つの組織あるいはシステムの構成員として協調を維持、促進するかというチャンネル論の中心とし、この傾向は1980年代以降も継続中である。

このように、チャンネル・パワー手段論はチャンネル論の重要な一部分をなしているのであるが、チャンネル論の他の部分とどのように関係するのか、さらにはマーケティング論全体の中でどういう役割を果たすのかはいまだ十分に解明されたとは思わない。この問いに答えるにあたって、手がかりとなるのは、一つには、1970～1980年代に多数出版されたチャンネル論の体系書におけるチャンネル・パワー手段の取扱い方であり、もう一つには、チャンネル・パワー手段としてあげられている具体的内容であろう。

第三に、小売商などチャンネル・メンバーに直接働きかける手段はチャンネル・パワー手段のうちで重大な位置を占めると思われるが、その内容の分類や特性について明確に整理されてはいない。従来の議論はその点で羅列的な指標の列挙に終始してきた。したがって、直接的なチャンネル・パワー手段の適切な分類・特性を検討することも今後の課題である。ディーラー・ヘルプス論などが一つの手がかりとなろう。しかし、これについては、上の第二点とともに、次節で詳しく追究することとする。

(1988年4月提出)