

流通チャネルにおける取引コスト分析の展開（2）

林 美 玉

I コントロール・メカニズムに関する研究

TCA においては、ガバナンス問題を回避する手段として垂直統合が中心に語られてきた。ところが、完全統合は常に望ましく実行可能なものではない。完全統合のためには相当な資金が必要であり、経済的・法律的な難問を乗り越えることはそれほど容易ではない。その完全統合を代替するのが中間様式 (hybrids) である。

TCA における中間様式は、市場と垂直統合を両極にする連続線上の混合的かつ中間的ガバナンス様式として位置付けられる (Williamson [1991b])。しかし、こうした分類は中間様式の形態を単純化しすぎて、市場と組織の連続線上に存在する数多な中間様式の形態の区別を難しくすると指摘される。Heide [1994] は、多様な中間様式を、市場での交換を除く「非市場関係 (nonmarket relationships)」として幅広く定義する。そして、「非市場関係」に関する研究は、行動仮説や次元にかかわるガバナンス問題を、双務的な資産特定の投資を促すことによる担保 (pledges) の形成、明示的かつ規範的な契約 (contracts)、関係的規範 (relational norms)、パートナーの選抜 (selection)、モニタリングなどのコントロール・メカニズム¹⁾を通じていかに管理するかという側面に着目する。独立したチャネル・メンバーは、双方のコミットメントを通じて顧客ニーズを高め、お互いの利益を高める。また、垂直統合

1) コントロール・メカニズムに関する実証研究は、Anderson and Weitz [1992]、Lusch and Brown [1996]、Heide and John [1992]、Stump and Heide [1996]、Lal [1990] を参照のこと。

による官僚的構造の剛直性 (inflexibility) や非効率性 (inefficiency) を回避し、統制の便益を享受できるのである。

近年のコントロール・メカニズムに関する研究は、ガバナンス問題に対して個別のコントロール・メカニズムの効果に留まらず、コントロール・メカニズムの複合的な効果を検討する研究へと移行する。

たとえば、Jap and Ganesan [2000] は、コントロール・メカニズムの効果的な実行を通じて、チャネル・メンバーが資産特定の投資の潜在的ホールドアップ問題²⁾をいかにコントロールするかについて、取引関係のライフサイクルごとに検証した。まず、小売業者が自らの資産特定の投資を防衛する手段として、サプライヤーによる資産特定の投資、関係の規範、明確な契約の3つが想定され、この3つのコントロール手段の使用とサプライヤーのコミットメントとの関係を検証する。さらに、取引関係のライフサイクル (導入段階・成長段階・成熟段階・衰退段階) によって、それぞれコントロール手段の適合性や効果が変化すると仮定し、コントロール手段の使用とサプライヤーのコミットメントとの関係をライフサイクルごとに検証する。最後に、コントロール手段の使用とサプライヤーのコミットメントの水準が、成果の認識、コンフリクト水準、関係満足度とどのように関係するのかをライフサイクルごとに検証する。

次に、Wuyts and Geyskens [2005] は、企業が新規の取引先を決める際、取引先と詳細かつ明確な契約を交わすか、もしくは緊密な関係を保てるパートナー選抜プロセスを実施するかという2つの戦略的意思決定を強いられる状況で、組織文化 (organizational culture) というのが戦略的意志決定にどのように影響するのか、戦略的意志決定はパートナーの機会主義的行動を抑制する上で、どの程度有効であるのかを検証する。組織文化の測定には、不確実性の回避 (uncertainty avoidance)、共同目標の追求 (collectivism)、パワーの格差

2) 契約当事者が、投資がサンクとなった後で不利な条件を押し付けられる、あるいは、他者の行動による投資価値の下落を恐れるというビジネス一般の問題をホールドアップ問題 (holdup problems) と呼ぶ。詳しくは、Milgrom and Roberts [1992] を参照のこと。

(power distance) の3つの項目が用いられ、それぞれの戦略的意志決定に相異なる影響を与えるという結果を導きだす。つまり、パートナーの選抜という戦略はパートナーの機会主義を抑制する効果は優れるが、ある時点に達すると機会主義を阻止することが難しくなり、他方、契約は、密接な関係でないパートナーが選択された場合、もしくは親密な相互契約のネットワークに埋込まれた関係に対してのみ効果的であるとする。

II ダイアド関係からネットワーク関係へと拡張する研究

TCA は、Commons [1934] の影響を受け、取引におけるダイアド関係を主な分析単位としてきた。その結果、ダイアドの取引関係およびある時点における取引のみが研究の対象となり、時間の経過とともに変化する取引関係の側面を捨象する傾向にあった。

分析の範囲をダイアド関係からネットワーク関係へ拡張することは、次のような意義を有する。第1に、個別の取引は、その取引を取り巻く垂直的・水平的取引ネットワークの中に存在し、直接的にせよ、間接的にせよ、他の取引に影響される。DiMaggio and Powell [1983] は、組織の意志決定プロセスは、効率性は然る事ながら、限界や制限にも影響され、ダイアド関係における効率性だけではなく、ネットワーク関係における制約をも考慮すべきであると指摘する。第2に、過去の取引における関係や経験は新規の取引に影響を与える。たとえば、Gulati [1995] は、過去に合併事業を展開した経験がある取引先と再び合併事業を展開すると、公式的なガバナンスを構成（資本比率など）する必要性は低いとする。最後に、当該の取引は打ち切られることなく継続されるという未来への期待は、現在の取引関係に影響を及ぼす。Parkhe [1993] は、戦略提携が資産特定の投資を伴う場合、これからも取引が継続するという未来への期待 (the shadow of the future) は高まることを示唆する。というのは、取引の継続性に対する確信は、同意事項を防衛するためのコストを削減させ戦略提携の成果を増加させるからである。この研究は、個別の取引が時間の経過

とともに、企業間関係における過去の取引経験や将来の取引継続への期待から生み出されるインセンティブによって、いかにガバナンスされるのかを捉えるものである。

上述の理由から、ダイアドだけではなく、ダイアドを取り巻く垂直的相互関係に関する重要性は認識されてきた (Achrol, Reve and Stern [1983]) が、マーケティング・チャネルにおける実証研究は最近に始まったばかりである (Antia and Frazier [2001], Wathne and Heide [2004])。マーケティング・チャネルにおけるこのような研究の焦点の変化は、経済社会学の焦点が関係的埋込み (relational embeddedness) から構造的埋込み (structural embeddedness) へシフトしたことと軌を一にする³⁾。だとして、分析の対象を4者間以上無制限に拡張することは難しく、ダイアド (dyad) からトライアド (triad) への拡張にとどまる (Simmel [1950])。

代表的な研究としては、まず、Wathne and Heide [2004] が、アパレル産業におけるサプライ・チェーン・ネットワークを取り上げ、不確実性に適応するガバナンスのプロセスを明らかにするものがある。垂直的ネットワークは、アパレル企業を基点にアパレル企業と独立小売業者で構成される川下のレベルとアパレル企業とサプライヤーで構成される川上のレベルの2つに分離される。その上で、アパレル企業が川上のレベルでサプライヤーとの関係構築に用いるパートナー選抜やインセンティブ・デザインといったガバナンス・メカニズムが、川下のレベルでの不確実性に適応する能力に、いかなる影響を与えるのかを検証する。

さらに、Wuyts et al. [2004] は、統合的コンピュータ・ネットワークの購

3) つまり、経済的行動や成果が、経済主体のダイアド関係によっていかに影響されるのかという関係の埋込みから、全ての関係のネットワークにどのように影響されるのかという構造的埋込みへ変化する (Granovetter [1992] p. 33) ことで、ネットワーク関係に関する議論は盛んになる。ここでの埋込み (embeddedness) とは、経済活動が特定の社会的・文化的・政治的・制度的文脈に根付き社会に埋込まれていることを表す。そもそも経済人類学者の K. Polanyi が非市場社会に関して用いた概念であるが、社会的ネットワークを重視する経済社会学者によって市場社会に関しても用いられるようになった。企業間関係にかかわる詳しい埋込みの議論は、Uzzi [1997] を参照のこと。

入または購入を希望する企業をバイヤーとし、コンピュータの製造業者（サプライヤー）と仲介業者（ベンダー）との3者間関係を想定する。バイヤーとベンダーとのダイアド関係、ベンダーとサプライヤーとのダイアド関係、バイヤー・ベンダー・サプライヤーのトライアド関係の3つのレベルでネットワークの関係を検討する。ベンダーに対するバイヤーの選好度（preference）を単一従属変数として、それぞれの関係における集中度（intensity）、協力度（valence）、サプライヤー数、直接接触の有無（access）を独立変数として設定し、それぞれのダイアド関係はトライアド関係を考慮することを明らかにする。

III 要約と結論

本稿では、まず、チャンネル・メンバー間の関係に焦点を当てた TCA に基づく実証研究の展開を理解することを目的とし、ガバナンス構造の操作化に関する研究、TCA の命題の妥当性に関する研究、コントロール・メカニズムに関する研究、ダイアド関係からネットワーク関係へと拡張する研究の4分野の文献レビューを行ってきた。

他の全ての理論と同様に、TCA も新たな理論的・経験的発見によって着々と進化しつつある。取引コストの実態に迫る研究というのは1970年代前半から考案されるものの、取引の次元は1980年まで形式上明記されることはなかった（Joskow [1988]）。近年になってマーケティング分野を中心に多大な実証研究の実績が顕われ、取引コストは直ちに重要な研究パラダイムに位置付けられたが、今後なお基本的理論の側面における研究が必要である（Rangan, Corey and Cespedes [1993]）。Williamson（[1992] p. 349）も、「取引コスト経済学は、洗練かつ拡張されねばならない。限定され焦点が絞られねばならない。経験的に分析されねばならない。」と指摘する。

確かに、初期の基本枠組みを検証する研究は、限界に達している感を否めない。基本枠組み通りに、ガバナンス構造の概念を操作化し、ガバナンス構造の

妥当性を実証するためには長期間にわたる統計データが求められるが、このようなデータの測定や入手はほぼ不可能に近い。そのため代替的な測定尺度が考案されたものの、それらの尺度が必ずしも適切であるとは言えない。例えば、代理販売と直営販売もしくは委託生産と自社生産という区別を、市場と組織に対応付けるとの見方がある。この見方に立てば、直営販売や自社生産の占める割合の増加は、市場から組織へのシフトを意味し、直接販売の比率が90%の企業と10%の企業では、前者が後者より内部組織に近いと結論付けられる。果たして、このような解釈に問題はないのだろうか。

本稿が目的とするチャネル・メンバー間における協調的關係を分析する上では、取引コストの要因になるガバナンス問題をいかにコントロールすべきなのか、各々のコントロール・メカニズムの役割、適合性、相互依存性などを究明することがより有効であると思われる。さらに、TCAの分析対象が、そもそもダイアドの取引関係を想定していたことを指摘し、流通チャネルにおけるTCAの体系化の方向性を以下で示す。

まず、水平的な複数の取引先を分析の射程に収めるための拡張である。これまでのTCAでは、あたかも、1つの組織は、1つのガバナンス構造のみを選択しているかのような取り扱いをしてきた。しかし、ある組織の取引全体を、ダイアドの取引の単なる累積として捉えるだけでは不十分である。実際の企業のガバナンス構造は、代替的な様式の中から1つの様式が選択されるものではなく、2つ以上の様式を同時に併用する複合様式(plural forms)⁴⁾が一般的である。たとえば、全世界にチェーン展開するマクドナルドの場合、直営店とフランチャイジーとしての加盟店の割合は、26.5(8,010店舗)対73.5(22,179店舗)であり、直営店ないし加盟店のどちらかの1つのチャネルを選択しているのではなく、複数チャネル戦略を取っている。日本のコンビニエンス・ストア最大手企業であるセブン-イレブンの場合も、加盟店が圧倒的に多いものの、

4) 複合様式に関する詳しい議論は、Bradach and Eccles [1989], Dutta et al. [1995], Bradach [1997], Mols [2000] を参照のこと。

9.5 (2,446店舗) 対90.5 (23,350店舗) の割合で直営店と加盟店を併用している。さらに、日本のアパレル企業であるユニクロは直営店のイメージが強いが、全小売店舗519店舗の中12店舗 (2.3%) はフランチャイズ・システムによって運営されている。いずれのケースも複合様式が採用されているのである。要するに、企業のガバナンス構造において単一様式によるケースは極めて稀であり、複数のサプライヤーとの取引、もしくは自社生産と外部調達を併用するケースが一般的である。

もう一つの TCA の発展の方向性は、垂直的關係への拡張である。今日、情報技術を駆使して需要予測から販売、生産、在庫に至るまでの情報を共有し、売れ筋商品の集中生産、納期短縮、収益力の改善などを目指す SCM が積極的に推進されている。企業の競争力を高めるために、もはや川上のダイアド関係や川下のダイアド関係を独立に分析することこそ時代にそぐわない。当日の販売データは情報システムを通じてサプライ・チェーン全体に伝えられる。最終消費者のニーズの変化は小売業者や製造業者ばかりか、原材料や部品の調達部門にとっての不確実性も向上させる。こうした垂直的なダイアド関係の連鎖をも視野に入れた関係の分析が求められるのである。

参考文献

- Achrol, Ravi S., Torger Reve and Louis W. Stern [1983] "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), pp. 55-67.
- Anderson, Erin [1985] "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4 (Summer), pp. 234-254.
- [1988] "Transaction Cost as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9 (May), pp. 247-264.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz [1992] "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), pp. 18-34.

- Antia, Kersi and Gary L. Frazier [2001] "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 64 (October), pp. 36-51.
- Bradach, Jeffrey L. [1997] "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, 42 (June), pp. 276-303.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles [1989] "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta [1993] "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57 (April), pp. 32-46.
- Chiles, Todd H. and John F. McMackin [1996] "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, 21 (January), pp. 73-99.
- Coase, Ronald H. [1937] "The Nature of the Firm," *Economica* N. S., 4, pp. 386-405.
- Commons, John R. [1934] *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, Macmillan.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell [1983] "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48 (April), pp. 147-160.
- Dutta, Shantanu and George John [1995] "Combining Lab Experiments and Industry Data in Transaction Cost Analysis: The Case of Competition as a Safeguard," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (1), pp. 87-111.
- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, Jan B. Heide and George John [1995] "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (1), pp. 189-204.
- Erramilli, Krishna M. and C. P. Rao [1993] "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach," *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 19-38.
- Granovetter, Mark S. [1992] "Problems of Explanation in Economic Sociology" in *Networks and Organizations*, eds. by N. Nohria and R. G. Eccles, Boston, Harvard Business School Press, pp. 25-56.
- Gulati, Ranjay [1995] "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38 (February), pp. 85-112.
- Heide, Jan B. [1994] "Inter-organizational Governance in Marketing Channels,"

- Journal of Marketing*, 58 (January), pp. 71-85.
- Heide, Jan B. and George John [1990] "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), pp. 24-36.
- [1992] "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, 56 (April), pp. 32-44.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan [2000] "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (May), pp. 227-245.
- John, George [1984] "An Empirical Examination of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (August), pp. 278-289.
- John, George and Barton A. Weitz [1988] "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (Fall), pp. 121-139.
- Joskow, Paul L. [1987] "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets," *American Economic Review*, 77 (March), pp. 168-185.
- [1988] "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (Spring), pp. 95-117.
- Klein, Saul [1989] "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Summer), pp. 253-260.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier and Victor J. Roth [1990] "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27 (May), pp. 196-208.
- Lal, Rajiv [1990] "Improving Channel Coordination through Franchising," *Marketing Science*, 9 (4), pp. 299-318.
- Lusch, Roberts F. and James R. Brown [1996] "Interdependency Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), pp. 19-38.
- Milgrom, Paul and John Roberts [1992] *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳)

- [1997] 『組織の経済学』 NTT 出版。
- Mols, Niels Peter [2000] "Dual Channels of Distribution: a Transaction Cost Analysis and Propositions," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (July), pp. 227-246.
- 尾崎久仁博 [1998] 『流通パートナーシップ論』 中央経済社。
- Palay, Thomas M. [1984] "Avoiding Regulatory Constraints: Contractual Safeguards and the Role of Informal Agreements," *Journal of Legal Studies*, 13 (June), pp. 265-287.
- Parkhe, Arvind [1993] "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36 (August), pp. 794-829.
- Pilling, Bruce K., Lawrence A. Crosby and Donald W. Jackson Jr. [1994] "Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework," *Journal of Business Research*, 30 (July), pp. 237-251.
- Rangan, V. Kasturi, E. Raymond Corey and Frank Cespedes [1993] "Transaction Cost Theory: Inferences from Clinical Field Research on Downstream Vertical Integration," *Organizational Science*, 4 (August), pp. 454-477.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide [1997] "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61 (October), pp. 30-54.
- Scott, Richard W. [1987] *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Shelanski, Howard and Peter G. Klein [1995] "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (2), pp. 335-361.
- Simmel, Georg [1950] "Quantitative Aspects of the Group" in *The Sociology of Georg Simmel*, ed. By Kurt H. Wolff, New York, The Free Press, pp. 87-177.
- Simon, Herbert A. [1961] *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York, MacMillan.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide [1996] "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33 (November), pp. 431-441.
- Uzzi, Brian [1997] "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42 (March), pp. 35-67.

- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide [2004] "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 73-89.
- Williamson, Oliver E. [1975] *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- [1985] *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- [1991a] "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12 (Winter), pp. 75-94.
- [1991b] "Comparative Economic Organization: An Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), pp. 269-296.
- [1992] "Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17 (May), pp. 335-352.
- [1993] "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, 36 (April), pp. 453-486.
- [1996] *The Mechanisms of Governance*, New York, The Free Press.
- Wuyts, Stefan and Inge Geyskens [2005] "The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection," *Journal of Marketing*, 69 (October), pp. 103-117.
- Wuyts, Stefan, Stefan Stremersch, Christophe Van den Bulte and Philip Hans Franses [2004] "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective," *Journal of Marketing Research*, 41 (November), pp. 479-487.
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞社。