

# マーケティング・チャネルにおける 「統御（governance）」のメカニズム

崔 容 熏

## I はじめに

### 1 長期協力的企業間関係の構築に対する関心の高揚

本稿の目的はマーケティング・チャネル論（以下、チャネル論と略す）を対象に、主に企業間関係における統御（governance）の問題に関する研究をレビューし、その意義と問題点は何かを論じることである。周知のようにチャネル論は1980年代後半以降、大きなパラダイム変革を経験してきた。それは、交換当事者間の長期的かつ協力的関係（long-term cooperative relations）の戦略的価値を評価しようとする動きに他ならない。

企業間における長期協力的な関係を構築することの意義については、隣接分野で既に評価されていた。例えば、自動車産業を中心とした日本企業の国際市場におけるパフォーマンスの高さの原因を探る過程で、完成車メーカーとその部品納入業者との間の長期継続かつ協力的関係に関心が集まり、長期継続的取引の戦略的優位性を解明する一連の研究が出現した（e.g., Asanuma [1989], Cusumano & Takeishi [1991], Sako [1992], 伊藤 [1989]）。

マーケティング論の分野でも主に北欧の IMP（Industrial Marketing and Purchasing）グループなどを中心として、主流アメリカ・マーケティングが明示的または暗黙的に依拠してきた離散的・対立的交換観を批判しながら、顧客との持続的・安定的関係の形成が長期的な企業の成果を保証するという所謂リレーションシップ・マーケティング（relationship marketing）が独自の領域

を構築するようになってきた (c.f., Hakansson [1982], 藤岡 [2001], Sheth & Parvatiyar (ed.) [2000])。

さらに、戦略論や企業間関係論の分野でも有効な企業間関係の構築に注目する成果が出てきている。それまでの戦略論においては、企業の競争優位の源泉をその企業が属している産業構造に求める産業組織論的なスタンス (i.e., Porter [1980]) や、個別企業の内部で蓄積される特殊な資源に注目する、資源依存アプローチ (e.g., Pfeffer & Salancick [1978], Peteraf [1993], Barney [1991]) が主流を占めていたことから窺えるように、企業間の協力や連携への関心は比較的になかった (c.f., 近能 [2002])。しかし、近年多くの産業において、他企業との関係をどうマネジメントして行くのかという問題は、企業間関係のダイナミックスが生み出す差別的優位性への注目を促す上でも中心的な課題になりつつあり (Jap [1999], 山倉 [1999])、それに関連する研究成果も少なからず紹介されている。(e.g., Badaracco [1991], Barney & Hansen [1994], Hamel [1991], Johnston & Lawrence [1988], 野中 [1991], Ring & Van de Ven [1994])

## 2 本稿の分析対象

以上のような動きとともに、チャネル論の分野でもそれまでチャネル論をリードしてきた、パワー・コンフリクト論<sup>1)</sup>の現実説明力の妥当性が問われつつあった。その理由は、バイイング・パワーを増してきた大規模流通業者の存在がメーカーのチャネル政策上、より一層重要になってきたという現実問題を背景に、パワー資源の行使に基づく対症療法的なチャネル管理のやり方が、もはやその実践的な有効性を大きく失墜してしまったからに他ならない。しかも、大規模流通業者に対する従来型の一方的なパワー執行の姿勢は、メーカー自身の成果に否定的な影響を及ぼす (Brown, Lusch & Nicholson [1995]) だけで

1) パワー・コンフリクト論の詳細なレビューに関しては、Reve & Stern [1979], Gaski [1984], 石井 [1983], 陶山・高橋編 [1990] などの文献が参考に値する。

はなく、大規模流通業者との間に葛藤を増幅させ、頻繁な交渉やモニタリングなどを含む膨大な取引コストの発生に繋がることによって、システム全体の効率を損ねるとすら報告されている (e.g., 佐藤 [1993], [1994], [1996], 渡辺 [1994])。

このようにチャネル・メンバーを単なる管理の対象や交渉の相手と見なす近似眼的な姿勢に対する反省を踏まえて、チャネル論においても企業間の長期的かつ協力的関係を構築する必要性は徐々に認識されてきたのである。1980年代後半を境に最近に至るまでのチャネル論における注目すべき成果のほとんどは、以上のような理論的関心と現実的必要性を反映したものと見て差し支えない。これらの研究群を総称する合意された用語は存在しないが<sup>2)</sup>、本稿では Arndt [1979] の「内部化された市場 (domesticated market)」や Dwyer, Schurr & Oh [1987] の「関係的交換 (relational exchange)」などの概念提示に触発され台頭してきた一連の概念的・経験的研究を念頭に置いている。

この一連の研究潮流を研究目的別に追っていくと、少なくとも3つの研究類型が識別される。その一つは、交換関係における当事者間の意思決定を調整するルールまたは枠組みを指す、統御構造 (governance structure) の究明に関わる一連の研究である。この研究群は、また、統御構造の選択をめぐる問題と、取引特定の投資を防御 (safeguard) することによって特定の統御構造を維持していくための具体的な手段を模索した研究、とに大別することができる。

統御構造に関する議論が企業間の交換関係を長期協力的に導く制度的枠組みを探る議論である一方に、企業間の長期協力的関係を企業間の持続的な相互作用 (interaction) の結果として捉えようとする立場に立ち、議論のレベルを企業間の具体的な行動的次元に落とした研究群が存在する。そこでは特に交換関係の社会的・非経済的側面への注意を喚起しながら、長期協力関係をもたらす行動的または心理的な次元での先行変数などを探ろうとする姿勢が目立ってい

2) 例えば、垂直的協同関係論 (渡辺 [1997])、関係論 (金 [1998])、協調的關係論 (高嶋 [1990], [1994]) などの用語で示されているのが、この研究群を指称するものである。

る。

最後には、相対的に研究の蓄積が浅いが、長期協力的な取引関係がチャネル参加者の具体的なパフォーマンスに与える影響、または、長期協力関係そのものの成果を直接的に測定しようとする研究がある。もちろんこの他にも、この3類型のいずれか複数の特徴を含むものもあり、また、研究の方法においても、統計的データの収集・分析による経験的研究、シミュレーション、歴史研究、文献サーベイ、概念構築的研究など実に多様な形態をとっている。

以上のうち本稿では、チャネルにおける統御の問題を直接的に扱っている研究に焦点を絞る。本稿の構成は次のようである。まず、第Ⅱ節では「特定の状況下ではどのような統御構造を選択すれば取引の成果が上がるのか」に注目した統御構造選択論を、第Ⅲ節では、統御構造選択論が見逃していた多様な統御のメカニズムを、取引特定の投資の防衛問題を媒介としながら展開している研究、をそれぞれ整理する。第Ⅳ節では、防衛研究が持つ若干の問題点を指摘した上、その問題に対する補完的な研究として位置付けられる研究を紹介する。最後に第Ⅴ節では、これまでの議論をまとめて、統御の研究が近年のチャネル論の発展に対して与える主な貢献と、統御研究の分析視覚に依然として残されている限界点を指摘することによって、今後のチャネル研究が、チャネル・メンバー間のインタラクションが生み出すポジティブな産物を究明する、より発展的な方向に向かうべきであることを主張する。なお上記の3つの類型化に沿った近年のチャネル論全体における網羅的なレビューに関しては稿を改めることにする。

## Ⅱ 伝統的な統御構造選択論

交換関係における統御 (governance) とは、交換当事者間の関係の開始、解消、及び維持を包括する多次元概念であり (Heide [1994])、関係全般に関する当事者間の意思決定を調整する根拠となるルールや枠組みのことである。特定の交換関係を統御する一定の様式 (モード) を統御構造 (governance-

structure) と呼ぶならば、統御に関するチャネル論の最もプリミティブな関心は、「ある特定の条件の下では、どのような統御のモード (= 統御構造) を選択すれば、交換関係を最も効率的に維持できるのか」という問題であった。こうした研究をここでは便宜的に統御構造選択論と呼ぶことにしたい。統御構造選択論のほとんどの研究は、取引コスト論<sup>3)</sup> (transaction-cost theory) と資源依存 (resource-based) アプローチに理論的なバックボーンを置いている。それは当然でありながら、この両理論が企業間関係における統御構造の選択に関する最もオーソドックスな分析ツールを提供してくれるからである。

例えば、取引コスト論では、資源の特定性 (asset specificity)、不確実性 (uncertainty)、取引頻度 (frequency) といった交換にまつわる諸次元のタイプが異なれば、それに見合う最適な統御構造も異なるとしている。従って、交換の主体は交換の諸次元と整合する最適な統御構造を選択することができ、その選択肢としては、市場 (market)、階層組織 (hierarchy)、双務的統御 (bilateral governance) の3分法が提示されている。結果的に、交換の諸次元と採択されている統御構造とが整合すれば、取引の成果は上がる (= 取引コストは下がる) というのである (c.f., Williamson [1975], [1985])<sup>4)</sup>。

他方、資源依存アプローチにおいても、企業間における資源の依存状態が企業間のパワー関係を規定し、また、不確実性のレベルが資源の入手可能性に影響を与えることによって、協力のレベルやタイプは違う形を取りうる、とされている (c.f., Pfeffer & Salancik [1978])。よってそこには、企業が特定の条

3) しかし、取引コスト論をマーケティングの問題に応用している研究は、チャネルに関する研究以外にも、組織内部の make or buy 問題や海外市場への参入形態の決定など、多様なコンテキストに散在する。本稿では、チャネルの統御問題を直接的に取り上げたものだけをレビューするために、そのすべてを概観することはできない。マーケティング一般の問題、または、チャネル論における取引コスト論を応用した研究を網羅的にレビューしているものとしては、Rindfleisch & Heide [1997]、口高 [2001] 第2章が参考になる。

4) しかし、厳密に言うと Williamson 流の取引コスト論では、交換当事者のうち一方の取引コストだけを対象としており、その限り、取引コストが節約される (または下がる) とはシステム全体の取引コストの節約を意味するものではなく、あくまでも部分最適な観点からの議論になる。伝統的な取引コスト論のこのような点を批判しながら、取引にまつわる全ての参加者の取引コストを考慮に入れるべきであると主張しているものとしては、Zajac & Olsen [1993] がある。

件にマッチする協力のタイプを恣意的に選択することによって、競争優位に貢献する資源を獲得することができるという含意が存在するのである。

このような伝統的な統御構造の選択問題をチャネル論の文脈に応用した研究としては、まず Heide [1994] を取り上げることができる。彼は、資源依存理論や取引コスト論、関係の契約論などの文献レビューを通じて、市場の統御 (market governance)、双務的統御 (bilateral governance)、および片務的 (階層的) 統御 (unilateral/hierarchical governance) という3つの統御形態を抽出した。彼はこの分類に従って、産業用部品の供給業者と顧客たる OEM (original equipment manufacturer) との関係を対象に、双務的統御が生じる条件についての経験的調査を行った。その結果、当事者間の依存状況が対称的で、かつ、相互に高度な依存関係が存在する際には、柔軟な調整プロセス (flexible adjustment process)<sup>5)</sup> の形態をとる双務的統御が促進されることが明らかになった。逆に当事者の一方だけが一方的に依存する非対称的な依存関係のもとでは、双務的統御は衰退するという負の効果が示された。

Heide [1994] の研究では、企業間の依存の状態 (相互依存度と依存の対称性) という側面だけで関係の特徴を捉えているのに対して、Frazier & Anita [1995] は資源依存アプローチに依拠して、依存状態という要因の他に、環境の不確実性という次元を加えて6つの関係類型を識別している (第1表参考)。彼らは、近年のチャネル関係には長期化の傾向だけでなく、メーカー同士の水平的競争の激化によるコスト削減政策などの影響で、流通業者との関係がより険悪化する傾向も同時に見られると指摘した上、「企業はなぜ、いつ、どのような条件の下で長期的なチャネル関係を望むのか」という問題に答えるための枠組みを提案した。そして、相互依存の状態と環境不確実性のレベルによって提示されている6つの関係類型のうち、不確実性の程度に関係なく、当事者

5) ここで柔軟性という構成概念の操作化は、次の3項目で測定された。① 諸変更に伴う要請に応じた柔軟性はこの関係の特徴である。② 当事者達は環境の変化への対処のために、進行中の関係において調整を行うことが可能であると予測する。③ 予期しない事態が発生した際、当事者達は、互いに本来の状況に執着するよりは、新しい妥協案を考案し出すだろう。

第 1 表 依存状態と不確実性のタイプによる統御構造の分類

		相互依存度		
		低い (均衡)	不均衡	高い (均衡)
不確実性	低い	市場交換 コミットメントなし	片務的關係 一方的コミットメント	長期關係 高コミットメント
	高い	反復取引 低コミットメント	リーダーシップ關係 中程度コミットメント	双務的關係 非常に高いコミットメント

出所：Frazier & Anita [1995] p. 323 から作成。

達が高いレベルでの相互依存性を示す時（網掛けの部分）、関係性マーケティングや長期的関係が強く現れるとし、それに適合した統御構造の必要性を強調している。しかし、この研究はあくまでも文献サーベイを通じた概念構築的な研究であり、この主張を実証しているわけではない。

このタイポロジーを用いて取引関係の変遷をもたらす要因を探ろうとしているのは、Keep, Hollander & Dickinson [1998] の研究である。彼らは、関係性を重視するマーケティング研究では歴史的な観点からの詳細な分析が必要であると<sup>6)</sup>、広告代理店とクライアント、繊維代理商と織物工場、プルマン社 (Pullman Car Company) と鉄道会社、独立系百貨店と産地購買代理店 (resident buying office) という4つのケースにおける企業間関係について、この分野では珍しい歴史分析を行った。彼らはこの研究で、4つのケースが時間の経過とともに、どのような関係類型の変化（第1表のあるセルから他のセルへと）を示しているのかを考察し、その変化をもたらす要因を抽出しようとした。その結果、ダイヤド (dyad) 内部の要因だけではなく、市場の成長や参入障壁、主に地理的な歪曲に伴う情報の非対称性、依存度の非対称性、潜在

6) この研究によると、これまでのマーケティング研究では長期的な関係の構築からもたらされる利益と損害とを総合的に考慮する視点が欠如しており、なお、期間を限定した研究では関係の発展を規定するいくつかの要因が見逃されてしまう可能性があるという。そして、それは歴史的な観点からの詳細な分析を行ってこなかった故の問題であるとしている。この他にも、cross-sectional なデータ収集による分析方法を批判しながら、歴史研究や統時的研究など長期的タイムスパンでの研究の必要性を言及しているものとしては、Weitz & Jap [1995]、高嶋 [1997] などを挙げるができる。

的な規模の経済性など産業レベルの要因 (industry forces) をも考慮に入れるべきであることを結論として提示している。逆にいうと、取引当事者はダイヤドの特徴や、ダイヤドを取り巻く産業レベルの性質を把握することが出来れば、環境要因と統御構造のミスマッチから発生する取引損失を防止し、効率的な取引関係を維持することが可能になるというインプリケーションを与えてくれると解釈できる。

以上のように、取引コスト論と資源依存アプローチの基本的な考え方を継承しながら、それをチャンネル論の文脈に应用している統御構造選択論は、取引の主体が、企業間取引にまつわる諸々の性質 (例えば、相互依存の度合い) とか、または、企業間関係を取り巻いている外生変数の特性 (例えば、環境不確実性の程度) などを正しく識別さえすれば、それに沿って最適な統御構造を選択することができる、そうすることによって結果的に効率的な取引関係を維持することができる、と主張しているのである。この主張は、「特定の状況のもとでは、どのようなタイプのチャンネルを構築したほうがいいのか」、「どのような統御のモードを採択すれば取引の成果を上げることができるのか (=取引コストを節約できるのか、または、有効な資源を獲得できるのか)」という実践的な問いに答えていることにその意義を認めることができると考えられる。

しかし、以上のような貢献にも関わらず、統御構造選択論が抱える最大の問題点は、この研究が現実に存在する多様かつ多岐的な中間組織的 (今井・伊丹・小池 [1982]) 取引様式を識別することができないという点にある。

実際、純粋な意味での市場取引を現実のチャンネルで発見することも難しければ、資本投下を伴う垂直統合という選択にもいろんな制約が付きまとう。しかも、相対的に小規模な取引当事者にとって垂直統合という選択肢は、そもそも考慮できるオプションでもない (Kumar, Scheer & Steenkamp [1995a], Zajac & Olsen [1993])。現実で発見されるほとんどの取引は、市場取引と組織内取引を両端とするスペクトラムの中間に位置する部分で行われるのである。従って、重要なのは、その中間部分の「統御構造」における、極めて多様であ

ろうと考えられる。具体的な統御の手段またはメカニズムを識別することである。

例えば、市場 (market) という統御モードにおいて交換を統御する具体的な手段は、価格メカニズム (price mechanism) であり、階層組織 (hierarchy) では権限 (authority) がそれを代替する。では、中間組織的な統御構造においては、「何」が価格メカニズムや権限の代わりに関係を統御するのだろうかという疑問に対して、Williamson 流の単純な3分法をチャネルの文脈にそのまま適用した統御構造選択論では、限られた知見しか提供することができないのである (e.g., Heide & John [1990], Frazier [1999])。そのような意味で、チャネル研究がより現実味のある洞察を与えるためには、現実で繰り広げられる企業間の多様なコーディネーションを視野に盛り込んだモデルを構築することが不可欠であったと考えられる。そのような努力は、取引特定の投資 (または資産) の防衛問題をめぐって発展していくことになる。

### III 防衛 (safeguarding) のメカニズム

この節では、市場取引でも組織内取引でもないグレー・ゾーンの取引関係を統御する具体的手段ないしメカニズムの解明に関心を向けている研究を整理したいと考える。その一連の研究の特徴は、取引特定の投資 (transaction-specific investment) の存在を媒介として展開されている点にある。

企業がある特定の取引先との間に長期的かつ友好的なパートナーシップを構築しようとするとき、その取引関係はしばしば取引特定の資産 (transaction-specific asset) への投資を必要とする。しかし、取引特定の資産は、「他の取引関係に転用しようとする際には、その価値が消滅するか、或いは、格段に下がる資産や能力」のことを指しているため、そのような資産への投資分は当該関係にサンク (sunk) してしまう性質を持つ。その結果、取引特定の投資を負担する主体は、取引先を変更しようとする際に発生する膨大なスイッチング・コスト (switching cost) や関係終了時に発生するコスト損失のために、

一定の期間、当該関係に閉じ込められて (locked-in) しまうような状況に持ち込まれる。このような状況の下で、投資の主体は、取引相手の事後的機会主義 (ex-post opportunism) による準レント (quasi-rent) の奪取可能性というリスクに晒される、所謂ホールド・アップの問題 (hold-up problem) に直面する<sup>7)</sup>。つまり投資主体は、投資がサンクした後は、取引先から不利な取引条件を突き付けられても、受け入れざるを得ず、ホールド・アップに見舞われてしまうのである。従って、その危険性を避け、特定の投資を防衛 (safeguard) することにより、取引関係を長期的に協力的な関係に維持していくためには、何らかの装置を設ける必要が生じるのである。例えば直感的には、相手に対する徹底的な監視 (monitoring) や事前の綿密な契約作成、または、紛争が発生した場合には裁判のように第3者の介入による解決などの措置が考えられるが、それはそれ自体として取引コストの発生を意味する。

従って、チャネル研究者たちの関心はもっぱら「どうすれば機会主義の脅威から特定の投資を守り、長期的な取引関係を持続して行くことができるのか」という問題に集められた。伝統的な取引コスト論が提示した、防衛の方法は、垂直的統合 (vertical integration) であったが (Williamson [1975])<sup>8)</sup>、以下の研究では、所有権統合を介さず特定の資産を保護するための多様なメカニズムが提案されている。

Heide & John [1988], [1990], [1992] の一連の研究は、この方面の代表的な研究として評価できると思われる。まず、Heide & John [1988] では、特定のメーカー向けに取引特定の投資を行ったことによって、非対称的な依存関係に置かれてしまった小規模流通企業が、特定の資産をどのように防衛するかを問題としている。彼らは取引特定の資産を抱える依存状態を、それまでの依存理論 (e.g., Emerson [1962]) や資源依存アプローチが想定した依存関係

7) 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・アップ問題と呼ぶ。

8) 後にWilliamson [1983] では、「人質のメカニズム (hostage mechanism)」も防衛の1つの方法として提案されている。

とは違うものとして捉えた。

つまり、既存の理論が想定するには、取引先を変更できる可能性が高いか否か、当該関係が自社にとって重要であるかどうか、または、必要とする資源を特定取引先以外から入手する可能性が高いか低い、獲得しようとする資源が自社にとってどのぐらい重要性を持っているのか、などによって企業間の依存関係が決まる。そのような依存関係においては、取引先の数を増やすことによって代替取引先を用意したり、特定取引先以外の企業との取引を拡大することによって取引集中度を下げる、などの依存度均衡戦略 (e.g., 風呂 [1968]) によって特定相手に対する依存度を回避することができる。しかし、取引特定の資産を抱えることによって依存関係が成立してしまえば、既存の依存度均衡戦略は意味を持たなくなるのである。また取引コスト論が提案する垂直的統合による特定の資源の保護という選択肢も、相対的な規模が小さい企業にとっては代案にすることができない。

この研究では、特定の投資を行うことによってメーカーへの依存度が高まった小売業者が、そのメーカーの顧客との関係を強める (bonding) ための投資を行うことが、メーカーへの依存を相殺する効果をもたらすとされ、その相殺投資 (offset investments) が特定の資産を防衛できる手段であると提案された。この研究は、2つの業界 (electrical/technical and process equipment) におけるメーカーの販売代理店199社を対象に実証を行い、まず、多額の取引特定の資産を抱えている代理店であるほど、依存度のバランスを取るための相殺投資を行う傾向にあるという相関関係を確認した。また、代理店がメーカーの顧客に対する相殺投資を増すほど、現在の取引相手を代替できる可能性が高まり、当該メーカーへの依存度が下がるというポジティブな結果が検証された。さらに、代理店が高い水準の特定の資産を抱えていても、(相殺投資を行うことによって) 代替可能性が高まると、パフォーマンスが伸張することも明らかになった。その反面、取引先数や取引集中度による依存度は、相殺投資とそれほど関連がないことが分かり、取引先を増やしたり、特定相手への取引集中度

を下げるなどの方法は、取引特定の資産によって形成された依存関係に対する対策としては有効でないことも迂回的に証明された<sup>9)</sup>。

また、Heide & John [1990] では、特定の投資の防衛と環境不確実性に対する適応の方法として親密な (closer) 関係の構築という双務的統御が有効であるとし、親密な関係を識別する3つの次元を識別しようと試みた。この研究のそもそもの理論的問題意識は、統御構造という多次元の属性を持つ構成概念を特徴付ける具体的な次元に関して、まだ研究者間に合意が得られていないという点にあった。彼らはこのような考え方のもとで、単なる双務的統御という概念レベルでは、現実で行われる企業間の多様なコーディネーションを説明できないと考え、実際の企業間関係を説明する理論的な枠組みの必要性を認識していたのである。

彼らは、親密な関係を特徴付ける3つの次元として、共同行動 (joint action)、関係持続への期待 (continuity expectation)、相手に対する検証努力 (verification efforts) を提起した。この際、共同行動は組織間の境界への相互浸透の程度、関係持続への期待は持続的な交換関係に対する双務的期待の知覚、検証努力は期待される役割を遂行するサプライヤーの能力を事前的に検証するために行われる OEM の努力の範囲、としてそれぞれ定義されている。この3つの次元によって特徴付けられる親密な関係の先行要因として、取引特定の投資と不確実性が存在するか否かを検証することによって、取引特定の投資の保護と、不確実性への適応の方法として親密な関係という双務的な統御が有効であることを確認することがこの研究の狙いであった。彼らはこの仮説を、各産業 (機械、電子・電気機器、輸送装備) の OEM 155社と、そのサプライ

9) 明示的に述べられてはいないが、この研究から得られるもう一つの知見は、チャネルにおける企業間の依存関係またはパワー構造が、最終顧客との関係如何によっても規定されうることである。この研究では流通業者と顧客との関係が依存構造に影響を与える側面が取り上げられたが、メーカーと顧客との関係 (例えば、ブランド力や指名買いの比率) が流通業者との依存関係やパワー構造に及ぼす影響も注目されるべきである。チャネルにおける企業間のパワー構造を規定する要因として顧客を取り入れる視点の重要性を強調している研究としては、Butaney & Wortzel [1988] などが挙げられる。

ヤーを対象として検証した結果、相互の取引特定の投資の度合いが高く、不確実性が高い条件では、直接的に、または関係持続への期待と検証努力を介して間接的に、両者の共同行動が促進されるという結果を得た。

さらにHeide & John [1992] は、取引特定の投資を防衛するメカニズムとして関係的規範 (relational norms) を提案した。この研究でも、取引特定の投資を抱えることによって相手に対するコントロール力が著しく低下した買い手企業が、どうすれば相手に対するコントロール力の低下を阻止し、供給価格の引き上げなどサプライヤーの事後的な機会主義 (ex-post opportunism) の可能性を回避するか、という問題が設定された。

産業財の OEM 155社と、そのサプライヤー (60社) の関係を対象に行われたこの調査の結果によると、柔軟性 (flexibility)、情報交換 (information exchange)、関係の結束性 (solidarity) によって特徴付けられる関係的規範を培養すると、取引特定の投資を抱えても相手に対するコントロール力を上げる方向に作用し、特定の投資を保護する機能を果たしていることが明らかになった。

長期協力的関係の発展における規範の重要性を強調する研究にはこの他にも、Gundlach, Achrol & Mentzer [1995] がある。この研究は、大学生の参加によるシミュレーション方式を使って、規範 (social norms) とコミットメント (commitment)、機会主義のような構成概念間の因果関係を調査したものである。この研究における関係的規範は前述の Heid & John [1992] などの研究を援用しながら、関係の結束力 (solidarity)、相互依存関係 (mutuality)、柔軟性 (flexibility)、役割統合 (role integrity)、相互に納得するコンフリクトの処理 (harmonization of conflict) という5項目で操作化されている。また、ここではコミットメントという概念を、現時点のコミットメントを意味するコミットメント・インプット (commitment input) と、将来時点を念頭に置いた長期的なコミットメント意図 (long-term commitment intentions) とに分けて使用しているが、その際、コミットメント・インプットとは取引特定の投

資 (idiosyncratic investments) を意味するのである。この調査の結果、総じて、① メーカーか流通業者のどちらかが特定の投資を抱えている関係では、相手側の機会主義が顕著に現れ、社会的規範の発達と将来的なコミットメントを阻害する傾向が見られ<sup>10)</sup>、② 逆に双方が均等にコミットしている関係では、社会的な規範が発達しやすく、③ その規範の存在は、当事者達の機会主義的行動の可能性を抑制することによって、取引特定の投資を防衛し、また、将来的にコミットしようとする意図を高める方向に作用する、などの点が明らかになった。

規範の役割が長期関係の形成に及ぼすポジティブな影響は、Kumar, Scheer & Steenkamp [1995a] でもサポートされている。Kumarらは、非対称的な依存関係でパワーを保有している側が準レントを搾取する可能性に対して、その防衛のメカニズムとして、公正性 (fairness) という規範の重要性を強調した。即ち、相対的に依存度が高く、規模が小さい流通業者にとっては、取引コストアプローチが提案する垂直的統合は取引特定の投資を保護する選択肢になれないため、パワー優位であるメーカーの公正性に頼るしかないというのである。アメリカとオランダにおける、比較的小規模の自動車ディーラー (各々417社と289社) をサンプルとして使ったこの研究で、メーカーがディーラーを公正 (分配の公正性・取引過程における公正性) に扱うことによって、その関係は、低コンフリクト、高信頼、高コミットメント、関係持続意思、投資意思などを含む良質の関係に発展する傾向にあることが明らかとなった<sup>11)</sup>。結果的に、取引特定の投資を抱えることによりパワー関係で不利な立場に立たされた企業であっても、関係に公正性の規範が培養されている限り、相手の機会主義の脅威に晒されることなく、長期協力的な関係を築いていくことができるというのである。

10) 不均衡な取引特定の投資が相手側の機会主義を助長することによって、事後的取引コストの上昇に繋がるという知見は、Buvik & John [2000] でも見られる。

11) その他に企業間関係一般の発展プロセスにおいて公正性という規範の重要性を認識している研究には、Ring & Van de Ven [1994] が挙げられる。

#### IV 防衛 (safeguarding) 研究の問題点と補完的研究

以上述べたいくつかの経験的研究が、中間組織的な関係を統御するための具体的なメカニズムとして、または、取引特定の投資を防御するための具体的な手段として、相殺投資、親密な関係の構築、規範、公正性などの役割を強調してきた。これらの研究は単純な統御構造の選択を扱った研究で克服できなかった多様な中間組織型取引形態を識別、提案することによって、チャネル研究をより現実味のあるものにしたと評価できる。しかしながら、このような貢献にも関わらず、2つの重要な欠陥を抱えていると考えられる。以下ではその2つの問題点と、その問題点に対して補完的なものとして位置付けられる研究を紹介する。

##### 1 契約という公式メカニズム

まず最初の問題は、相殺投資にしる、親密な関係や規範などを構築するにしる、一定の時間を必要とするということである。従って、そのような統御手段は、関係の発展段階によっては未だ発達していないかも知れない<sup>12)</sup>。それは、例えば関係の初期段階のような時点では、規範などは有効な統御手段として期待できないために、別の代替的な統御メカニズムが求められることを意味する。

この問題を解決するための補完的な研究と考えられるのは、契約という公式メカニズムの存在に注目した、Lusch & Brown [1996] や Haugland & Reve [1993] の研究である。この両研究の共通点は、契約という制度レベルの統御手段と、関係の行動や関係的規範のように関係の成熟によって生み出される統御手段とを、相互補完的な存在としてみなしているところにある。実際、環境の不確実性 (environmental uncertainty) と人間の限定された合理性 (bounded rationality) を前提に置く限り、将来起こりうるすべての事象をもれなく契約事項に盛り込むことはそもそも不可能であり、その意味で契約は不完全な契

12) この問題点は、規範の必要性を主張するHeide & John [1992] においてすら指摘されている。

約 (incomplete contract) にならざるを得ない。そこには必然的に契約の空白 (宮本 [1991]) が発生するようになり、その空白を関係そのものから生み出される関係的規範などの手段で埋めるというロジックが成立するのである。この両研究は、以上のような基本的な考え方に基づいて、契約の形態が関係的規範<sup>13)</sup>を規定し、関係的規範が関係の成果を規定するという基本モデルを堅持している。

まず Haugland & Reve [1993] は、取引関係は、① 適切な契約形態のデザインと、② 行為者間の関係的規範の開発、を通じて効率的に統御できるとし、契約形態—関係的規範—成果、間の相関関係を多角的に分析した。この研究はノルウェー産サーモンの国際流通チャネルを調査の対象としていたため、設問内容の翻訳の問題、有効回答率の低さ、などの技術的な限界点を抱え、統計的に有意な結果が予定通り得られなかった。にも関わらず、この研究を通じて、ルールや安定した政策、標準化された実務手順などによって取引が統御される程度を表す公式化 (formalization) の度合いが高い契約形態と、規範の発展との間には正の相関が認められ、反対に、ある主体が一方的に関係をコントロールする程度を表す集権化 (centralization) の度合いが高い契約形態は、規範の発展と負の相関を持つことが明らかになった。また、関係的規範の存在は関係の凝集力 (cohesion) という成果を高める方向に機能していることも確認された<sup>14)</sup>。

Lusch & Brown [1996] も、企業間の依存形態、契約の形態、関係的行動 (規範) 間の因果関係や、それらがチャネル成果に与える影響などを多角的に分析している。この研究は特に流通業者の取引成果などに焦点を当て、耐久財・非耐久財産業のメーカーと取引関係にある卸売業者 (wholesale-distributor) 454社に対して調査を行った。その主な分析結果をまとめると、

13) Lusch & Brown [1996] では関係的行動という表現をしているが、その内容としては、Heide & John [1992] が提示した関係的規範の3つの次元を改変せずそのまま援用している。

14) この研究では成果を表すパラメータとして、関係の凝集力の他に製品満足という指標も使われているが、関係規範との間に統計的に有意な結果は見つからなかった。

① 両者の依存関係が双務的 (=対称的) であればあるほど、明白な契約 (explicit contract) より規範的契約 (normative contract) の採用が多く見られ、また、関係的行動 (規範) が出現する頻度も増加する傾向にある、② 規範的契約が関係を統御する程度が高いほど、関係的行動 (規範) の出現可能性は高まる、③ 規範的契約の採用が多ければ、卸売業者の成果は上昇する<sup>15)</sup>、などであった。しかし、この研究では関係的行動 (規範) の存在がチャネルの成果を上昇させるという正の因果関係は統計的にサポートされなかった。

契約という公式メカニズムの役割に注目した以上の研究結果は、① 関係的規範の発展を同伴せず、単純に契約形態を操作することでは取引成果に有益な影響を及ぼすことはできない、② 規範の発展のためには適切な契約形態のデザインが必要である、などのインプリケーションを提供することにより、関係の統御に対する契約形態と関係的規範との相互補完関係が読み取れるものとなっている。

## 2 内生変数としての取引特定の投資

防衛 (safeguarding) 研究が抱えているもう1つの問題点は、理論的な前提として取引特定の投資の存在を所与としている点である。そこでは、「取引特定の投資から派生する準レントを機会主義的行動の可能性から防衛する」、という視点もっばら強調されているのである。よって、取引特定の投資は、取引主体が恣意的に操作することのできない外生変数として暗黙的に想定されているのである。

ところが、このような見解には問題がある。企業が特定の取引先との関係に特定の投資を行うことは、それ自体がその関係へのコミットメントを表す意思決定であり、その関係を長期的に発展させて行きたいという意思表示でもあ

15) この研究で成果 (performance) は、Kumar, Stern & Achrol [1992] の合理的目標モデル (rational goal model) に依拠し、売上増加、利益増加、全体の収益性、流動性、労働生産性、キャッシュ・フローなど、効率性 (efficiency) と生産性を表す6つの項目が採用された。

るからである (e.g., Gundlach, Achrol & Mentzer [1995])。従って、取引特定の資産への投資という行為自体を、投資主体が恣意的に選択できる内生変数として取り扱う必要性があり、そうすることによって取引特定の投資自体が長期協力的な取引関係を維持するメカニズムとしての機能を果たしている、という見方が可能になるのである。

このような見解を示す代表的なものとしては、Anderson & Weitz [1992] を挙げるができる。彼らは、① 特異的 (idiosyncratic) 投資と、② 契約条件を通じて部分最適な自律性を抑制する自己強化的 (self-enforcing) な契約条件、とを誓約的行動 (pledges) として位置付け、それが関係に対する参加者達のコミットメントに及ぼす影響を調査した。その結果、特異的投資は、コミットメントの意思を相手に伝える強力なシグナルとして機能しているのに対して、明白な公式契約は、ほとんどの関係で、コミットメントを助長するのに役立たないことが明らかになった。彼らはこの結果を受けて、相互のコミットメントに基づく準統合型 (quasi-integrated) のチャネル形態が、垂直統合による調整のメリットを享受しながらも、階層組織の非効率性をも避ける方向に機能していると結論づけている。

このような視点は Jap [1999] でより明示的に表れている。彼女は、企業間関係の目的は取引特定の投資から発生する取引コストを回避するのではなく、企業間の調整努力と特定の投資を促進することによって成果を拡大する (pie expansion) ことであると主張した。この研究で彼女は、各種産業の大企業4社における調達部門と、そのサプライヤーとの関係を、1年の時間的タームを置いた統時的調査 (longitudinal survey) を通じて調べた<sup>16)</sup>。その結果、現在 (時点1) における調整努力と取引特定の投資は、将来 (時点2) における当事者達の利益成果と競争優位の認識に、正の効果を及ぼすことが明らかになっ

16) 質問表は各企業の調達部門のバイヤーと、そのパートナーとなるサプライヤーに送付された。サンプルとしては、時点1にバイヤー275人とサプライヤー220社、時点2では167人のバイヤーと154社のサプライヤーからの回答が、最終的な分析に使われた。

た。

以上のように、防衛の問題を扱ったほとんどの研究が、取引特定の投資の存在を取引コスト発生の源泉として考え、その防衛の問題として統御メカニズムを議論してきたのに対して、ここでは、取引特定の投資そのものが、相互コミットメントを含む関係の資産を生み出す内生変数として認識されている点が注目に値する<sup>17)</sup>。

## V マーケティング・チャネルにおける統御研究の貢献と課題

以上、チャネルにおける統御の研究を、伝統的な統御構造の選択を対象にした研究、取引特定の投資の防衛問題を扱った研究、防衛研究が持つ限界点を補完する研究に分けて見てきた。ここでは、統御構造の問題に関する諸研究が近年のチャネル論の発展において欠かせない軸を構成するとともに、その論点が、「特定の環境条件のもとではどのような統御構造を選択すればよいのか」という比較的プリミティブな問題から、「どうすれば機会主義の脅威から特定の資産を守り、長期的な取引関係を持続して行くことができるのか」を解明することにより、より多様な統御のメカニズムを識別しようとする動きに発展してきたことが明らかになった。なお、防衛研究がもついくつかの問題点を補う公式的な統御メカニズムとしての契約の役割を強調した研究や、取引特定の投資そのものが関係を強固にするメカニズムとして機能するという視点を強調する研究など、論点をより洗練化した研究の流れも見られた。この節では最後に、これまでの議論を整理し、チャネルにおける統御研究の意義、限界、そして今後の課題を論じたいと考える。その際、本節では主に、「統御研究の分析視点や知見が「製造業者と大規模流通業者の関係」を分析する際にも有効な分析ツールでありうるだろうか」という面を意識しながら議論を展開していきたいと考える。

17) この他にも、このような見方を示している研究としては Ganesan [1994] などがある。

## 1 統御研究の貢献点

まず、統御研究は次のような意味で、現実のチャネル問題に対して有用な知見を提供していると考えられる。

第1に、最適な資源配分という戦略的視点が導入されたことである。統御構造選択論では、企業間関係の性質や企業間関係を取り巻く外生変数のタイプと、特定の統御構造との間の相関関係を明示的に意識したモデルを構築することによって、「どのような状況でどのような統御モードが採択されるべきか」に関する実践的な洞察を提示している。近年、多くの産業においては、同質的な多数の流通業者によって構成される低集中度チャネルが後退し、膨大な購買力を備えた大手流通業者が大きなウェイトを占める高集中度チャネルが一般化しつつある（住谷 [1992], [2000]）。こういうチャネル環境の変化はメーカーにとって、大手流通業者と既存の中小零細な流通業者とが混在するマルチ・チャネル（Frazier [1999], 小林 [1992], 金 [1998]）の顕在化を意味する。異質的な複数のチャネル・メンバーを抱えるマルチ・チャネルにおいては、チャネル・メンバーへの画一化された対応よりは、各々の関係ごとの諸条件を考慮した個別的な対応が求められる。統御構造選択論は、比較的単純であるとは言うものの、取引関係のタイプを分類する分析ツールと、それぞれのタイプにマッチする統御構造を提示することにより、関係の特性に適ったチャネル構造をデザインし、それに合う資源を配分するための指針を提供している点にその貢献を認めることができよう。

第2には、Williamson [1975], [1985] などによって提唱された統御構造や統御メカニズムという、それまでには理論的な概念の水準に留まっていたコンセプトを、より現実性のある次元にまで操作化した点を評価することができる。実際、企業間の相互作用や調整、協議（arrangement）の現実的多様性を考えると、それに関する的確かつ有意な理論的定義を下すのは不可能に等しいと言われる（Heide & John [1990]）。しかしながら、以上の諸研究では、主に取引特定の投資の防衛問題を足掛かりとしながら、純粋な市場取引でも組織内取

引でもない中間部分における、関係を統御する多様なメカニズムを提示した。相殺投資、親密な関係、関係の規範、関係の行動、公正性の規範、関係的契約、誓約的行動 (pledges) など、バライアティに富んだ様々なメカニズムがこれまで提示されてきた。これらは、「いかに機会主義を抑制し、特定の資産を守ることにより、長期協力的な関係を維持できるか」という実践的な問いに対して、有益な知見を与えている。なお、より最近の傾向としては、関係のタイプを規定する諸側面をより細分化し、それにマッチする統御戦略 (メカニズム) を提案するという動きも見られる。例えば、Wathne & Heide [2000] は、文献サーベイを用いた概念構築的な研究を通じて、機会主義のタイプによって最適な防衛 (統御) 戦略は異なるとし、モニタリング、インセンティブ、選別 (selection)、社会化 (socialization) などの統御戦略を機会主義のタイプ毎に使い分けるべきだと主張している。同様に、Brown, Dev & Lee [2000] においても、機会主義のタイプに適合する統御構造を持って関係を防衛することの重要性が論じられている。

## 2 統御研究の限界点とチャネル論の課題

しかし、以上のような貢献にも関わらず、そこには依然として検討すべき問題点も残されている。まずは、長期協力的取引関係を維持するための統御構造 (またはメカニズム) を採択することが、企業の成果に与える影響を意識している研究が比較的少ないということが挙げられる (Kalwani & Narayandas [1995], Skinner, Gassenheimer & Kelly [1992], Weitz & Jap [1995])。実際、関係的な統御メカニズムの構築が、必ずしも取引当事者達の成果に貢献していないという指摘さえ存在する。長期協力的関係を構築するコストがそのベネフィットを上回る可能性や (Frazier [1999])、実際に成功しているパートナーシップの比率は低い (Mohr & Spekman [1994])、という指摘はその例である。

例えば、高い不確実性と取引特定の投資を抱える場合には、関係的行動や規

範が、機会主義から関係を保護するという研究結果 (e.g., Heide & John [1990], [1992]) とは反対に、Buvik & John [2000] では、産業財部品取引におけるサプライヤーと OEM との関係を対象とした調査で、不確実性が高くても、サプライヤーが行った取引特定の投資のレベルが高い場合には、企業間に垂直的調整<sup>18)</sup>を行うことがむしろ買い手側の取引コストを上昇させる方向に作用するという結果が、統計的に支持された。この研究によると、多額の取引特定の投資を行ったサプライヤーは、OEM が頻繁な垂直的調整を通じて自分の特定の投資から生まれる準レント (例えば、知的資産など) を搾取する可能性を恐れるという。そのために、例えば、環境が変化することで OEM がある改正案を提案してくる際にも、より慎重かつ疑い深く (suspicious) なる傾向があるという。結果的に、このようなサプライヤーと取引する OEM は、高い事後的取引コストを負担するようになるというのである。同様に、前述の Lucsh & Brown [1996] でも、関係的行動の度合いが高ければ、流通業者の成果は上がるだろうという仮説は、統計的に有意な結果を示さなかった。こうしたことを考慮すると、今後のチャンネル研究においては、取引関係の成果を表すより具体的なパラメーターの開発や、特定の統御構造 (またはメカニズム) を採択することが、当事者達の取引成果にどのように影響を及ぼすかに関する研究が不可避に求められると言えよう<sup>19)</sup>。

むろんチャンネルにおける統御研究が、取引の成果という側面をまったく意識していないとは言い難いが、問題は、この研究の殆どが取引の成果を取引コストの節約に求めるというスタンスを明示的または暗黙的に仮定している点にある。これまでの研究では、取引特定の投資をめぐる発生する機会主義を取引コスト発生の源泉としてみなし、それをいかに効率的に抑制するのかが、取引

18) ここでは、情報共有、協議、品質改善の共同努力、QC (品質管理) における協力などが垂直的調整の測定項目として使われた。

19) この点は、長期協力的関係の原因変数などを探る一連の研究にも同様に言えることである。それに関して Skinner, Gassenheimer & Kelly [1992] は、例えば、信頼 (trust) などのように、チャンネル研究で用いられている全ての行動科学的構成概念は、売上や利益、市場占有率などに代表される具体的なパフォーマンスの観点から実証されるべきである、ことを強調している。

関係の所期の目標として設定されている。従って、特定の統御構造（またはメカニズム）が取引主体によって採択される唯一の根拠は取引コストであるということになる。このような暗黙的な前提に関して、次のような問題提起が可能であると考えられる。まず、取引コストを発生させる源泉とされる取引特定の投資そのものが、果たしてチャンネルにおいてどれだけ一般的な事象であるか、という問題である。

一部の論者は、流通業者が特定製品の販売のためにセールスマンのトレーニングに投下するコストや時間、または、製造業者が特定の流通業者と共同で行うローカルな広告などを、チャンネルでよく見られる取引特定の投資の具体例として挙げている。しかし、取引特定の投資が、統御構造の選択に影響を与えるような、取引コスト発生の根拠になるためには、投資主体が当該投資の存在によってその関係に閉じ込められる（lock-in）ような性格のものでなければならない。しかし、少なくとも、上述の例からそのような特徴を見出すことは困難であると考えられるし、実際、取引コスト発生の源泉と考えられる取引特定の投資（または資産）の存在そのものすら、チャンネル関係においては、未だに証明されてもいない（日高 [2001]）。また、仮に、そのような投資の存在がチャンネル関係に部分的に存在することを認めるにしても、その投資とそれをめぐる機会主義の発生というものが、統御構造や統御のメカニズムを選択する唯一の基準になるほど、一般的かつ大きな比重を占める決定的な事象（critical events）であるかに関しても依然として疑問は残る<sup>20)</sup>。

しかし、チャンネルの目標を取引コストの最小化に求める既存研究が抱えるより根本的な問題は、チャンネルにおける企業間関係が生み出す順機能的なダイナミズムを捨象し、機会主義で蔓延した暗鬱なイメージのチャンネル像を描いてしまうところにある。それは、かつてのパワー・コンフリクト論が想定していた

20) この点は、統御研究が依拠している取引コスト論（Williamson [1975], [1985]）の枠組み自体が、主に産業財における企業間関係を念頭において開発されたことに深く関わっていると見られる。

パワー・ゲームに満ち溢れた暗鬱なチャネル像(崔 [1994])を批判しながら出現した近年のチャネル論が、パワー・コンフリクト論の誤謬を踏襲しているものに他ならない。チャネルを「ネガティブの回避者 (an avoider of the negative)」としてではなく、「ポジティブの創出者 (a creator of the positive)」として見直すことの重要性を述べた、Jap [1999]の主張は、このことを指している。

以上の指摘が与える示唆点は、今後のチャネル研究が、取引コストの最小化 (minimization) だけに焦点を絞るべきではなく、チャネルにおける企業間関係が生み出すパフォーマンスの多次元的な属性を理解する (Noordewier, John & Nevin [1990], Weitz & Jap [1995]) ことの重要性である。例えば、日高 [2001]では、家電メーカーと量販店との情報交換、相互に対する支援活動を詳細に記述している。そのような日々のインタラクションは、家電メーカーの製品開発や生産過程にフィードバックされる。また、同じく家電量販店の品揃え過程に、メーカーとの相互作用は反映されるのである。同じような例はまたある。小川 [2000]と清水 [2000]は、非耐久財消費財メーカーの製品開発活動に、コンビニエンス・ストアとのインタラクションが与える影響について論じている。これらの研究は、チャネル論との関わりを意識しているとは言えないが、そこでは、メーカーと流通業者間の相互作用が作り出すイノベーションの姿が描かれている。

従って、企業間関係に一定期間安定的に維持されてきたある統御構造(またはメカニズム)が、他のものに代替される時、その動因を取引コストだけに求める既存の統御研究の枠組みでは、現実のチャネルが持っているダイナミズムを的確に読み取れない恐れがある。このような局面に関するより詳細な実態分析と、理論化を目指すという視点は、今後におけるチャネル論の発展のためには、不可欠な作業であるように考えられる。

## 参考文献

- Anderson, E., & B. Weitz [1992] "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 February, pp. 18-34.
- Arndt, J. [1979] "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall, pp. 44-55.
- Asanuma, B. [1989] "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3 (1), pp. 1-30.
- Badaracco, J. L., Jr. [1991] *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, MA, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳 [1991] 『知識の連鎖：企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社)。
- Barney, J. B. [1991] "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B., and M. H. Hansen [1994] "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1), pp. 175-190.
- Brown, J. R., C. S. Dev, & Dong-Jin Lee [2000] "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, pp. 51-65
- Brown, R., F. Lusch, and Y. Nicholson [1995] "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Membership Performance," *Journal of Retailing*, Vol. 71 (4).
- Butaney, G. and L. H. Wortzel [1988] "Distributor Power versus. Manufacturer Power," *Journal of Marketing*, 52, January, pp. 52-63.
- Buvik, A., and G. John [2000] "When does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?," *Journal of Marketing*, Vol. 64, October.
- 崔 相鐵 [1993] 「チャネル論における協調・コンフリクト観への批判的検討」『六甲台論集』第40巻第1号, 49-62ページ。
- Cusumano, M. A., and A. Takeishi [1991] "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U. S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, 12 (8), pp. 563-588.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh [1987] "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 11-27.
- Emerson, R. M. [1962] "Power-Dependence Relations," *American Sociological Re-*

view, Vol. 27, No. 1, pp. 31-40.

Frazier, G. L. [1999] "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, Spring, pp. 226-240.

Frazier, G. L. and K. D. Anita [1995] "Exchange Relationships and Inter-firm Power in Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, Fall, Special issue on Relationship Marketing, pp. 321-326.

藤岡章子 [2001] 「北欧におけるリレーションシップ・マーケティング研究の展開とその背景」(京都大学マーケティング研究会編 [2001] 『マス・マーケティングの発展・革新』同文館) 第7章。

Ganesan, S. [1994] "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58, April, pp. 1-19.

Gaski, J. F. [1984] "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 9-29.

Gundlach, G. T., R. Achrol, & J. Mentzer [1995] "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, pp. 78-92.

Hakansson, H. [1982] *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley.

Hamel, G. [1991] "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12, Summer, Special Issue, pp. 83-103.

Haugland, S. A. and T. Reve [1993] "Relational Contracting and Distribution Channel Cohesion," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 2 (3), pp. 27-60.

Heide, J. B. [1994] "Inter-organizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58, January, pp. 71-85.

Heide, J. B. and G. John [1988] "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 48, January, pp. 20-35.

——— [1990] "Alliances in Industrial Purchasing; The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.

——— [1992] "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 32-44.

日高謙一 [2001] 『家電流通における製販関係の分析』京都大学博士学位請求論文。

風呂 勉 [1968] 『マーケティング・チャネル交渉論』千倉書房。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1982] 『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

- 石井淳蔵 [1983] 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 伊藤元重 [1989] 「企業間関係と継続的取引」(今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会)。
- Jap. S. D. [1999] "Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November, pp. 461-475.
- [2001] "Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts," *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 86-99.
- Johnston, R. and Lawrence, P. R. [1988] "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
- Kalwani, M. U. and N. Narayandas [1995] "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, pp. 1-16.
- Keep, W. W., S. C. Hollander, and R. Dickinson [1998] "Forces Impinging on Long-Term Business to Business Relations on Historical Perspectives," *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, pp. 31-45.
- 金 顕哲 [1998] 『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版。
- 小林 哲 [1992] 「マルチ・チャネル政策の今日的課題」『経営研究』第43巻第3号。
- 近能義範 [2002] 「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造埋め込み理論」(1) 『赤門マネジメント・レビュー』1巻5号。
- Kumar, N., L. K. Scheer and J. E. M. Steenkamp [1995a] "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, February, pp. 348-356.
- [1995b] "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, August, pp. 348-356.
- Kumar, N., L. W. Stern and R. S. Achrol [1992] "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, May, pp. 238-253.
- Lusch, F. and R. Brown [1996] "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 19-38.
- Metcalf, L. E., C. R. Frear and R. Krishnan [1992] "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model," *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 27-46.
- 宮本光晴 [1991] 『企業と組織の経済学』新世社。

- Mohr, J. and R. Spekman [1994] "Characteristics of Partnership Success; Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15.
- 野中郁次郎 [1991] 「戦略提携序説：組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』38(4), 1-14ページ。
- Noordewier, T. G., G. John and J. R. Nevin [1990] "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54, October, pp. 80-93.
- 小川 進 [2000] 『イノベーションの発生原理』千倉書房。
- Peteraf, M. A. [1993] "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. [1978] *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. [1980] *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐 坤・中辻 萬治・服部照夫訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社)。
- Rindfleisch, A. and J. B. Heide [1997] "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, Vol. 61, Oct., pp. 30-54.
- Reve, T. and L. Stern [1979] "Inter-organizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review*, Vol. 4, July, pp. 405-416.
- Ring, P. S. and A. H. Van de Van [1992] "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498.
- Sako, M. [1992] *Price, Quality, and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, U. K.
- 佐藤善信 [1993] 「有力メーカとパワー・リテラーの戦略的同盟 (1)-(3)」『流通情報』No. 287-289。
- [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. 303-304。
- [1996] 「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き」(石原武政・石井淳蔵編 [1996] 『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社, 第1章)。
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (ed.) [2000] *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- 清水信年 [2000] 「小売企業がNB 製品開発に与える影響に関する一考察」『六甲台論集—経営学編』第46巻第3号, 41-55ページ。
- Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer and S. W. Kelly [1992] "Cooperation in

- Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2, Summer, pp. 174-193.
- 住谷 宏 [1992] 「高集中度販路におけるチャネル戦略」『季刊マーケティングジャーナル』 Vol. 11, No. 3。
- [2000] 『利益重視のマーケティング・チャネル戦略』同文館。
- 陶山啓介・高橋秀雄編 [1990] 『マーケティング・チャネル—管理と成果』中央経済社。
- 高嶋克義 [1990] 「流通チャネルにおける協調的取引関係」『商経学叢』近畿大学, Vol. 37, No. 1,2,3, November。
- [1994] 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- [1997] 「流通ダイナミクスにおける選択と革新」『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 17, No. 1。
- 渡辺達郎 [1994] 「流通における戦略同盟とチャネル組織の再編成 (1)-(5)」『流通情報』 No. 303-307。
- [1997] 『流通チャネルにおける製販関係の動態分析』千倉書房。
- Wathne, K. H. and J. B. Heide [2000] "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, Vol. 64, October.
- Weitz, B. and S. Jap [1995] "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, Fall, Special issue on Relationship Marketing, pp. 305-320.
- Williamson, O. E. [1975] *Market and Hierarchies*, Free Press, New York. (浅沼萬里・岩崎晃訳 [1980] 『市場と企業組織』日本評論社)。
- [1983] "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *American Economic Review*, 73, pp. 519-540.
- [1985] *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- 山倉健嗣 [1999] 「経営戦略と組織間関係論」『横浜国際開発研究』 4 (3), 269-277 ページ。
- Zajac, E. J. and C. P. Olsen [1993] "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Inter-organizational Strategies," *Journal of Management Studies*, 30, January.

## 顧客組織の導入とマーケティング組織の再編

——スカンジナビア航空における FFP の導入——

藤 岡 章 子

### はじめに

顧客との継続的関係の維持，発展に焦点をおいたマーケティング，すなわちリレーションシップ・マーケティングの重要性が指摘されて久しい。顧客の獲得と顧客の維持は，マーケティングにおける両輪をなす活動であるとの考えはこのリレーションシップ・マーケティングの台頭とともに，一般に広く定着しつつある。また昨今では，顧客維持による経済的效果などを指摘するだけにとどまらず，顧客を企業における無形資産の一つとしてより積極的に捉え，主体的にマネジメントしようとする考えも提唱されている<sup>1)</sup>。そのための具体的手段・方策の一つが，顧客組織の確立と運営であろう。

顧客組織は，リレーションシップ・マーケティングの典型例としてしばしば取り上げられ，顧客に提供されるサービス内容とそのマーケティング効果（特に販売促進効果）が紹介されている<sup>2)</sup>。しかしながら，多くは顧客組織単体に焦点を当てており，他の部門との関係や組織体制について考察されたものは少ない<sup>3)</sup>。

1) プラッドバーグ，ゲッツ，トーマス [2002]。

2) 若林靖永「顧客との「関係性」の創出——リレーションシップ・マーケティング——」（近藤文男・陶山計介・青木俊昭『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房，2001年）。

3) たとえばリレーションシップ・マーケティングにおける組織体制について取り上げたものとしては，Gordon [2000] やプラッドバーグ，ゲッツ，トーマス [2002] などがあるが，いずれも理想的な組織体制を示すなど，概念レベルの議論にとどまっており，具体的な組織体制を取り上げたものは少ない。