

チャネル・パワー論の再検討 (2)

尾 崎 久 仁 博

IV チャネルパワー基盤とは何か——代表的な見解の検討——

前号のⅢで見た如く、70年代以降のアメリカのチャネル・パワー論の中では、パワー基盤についての議論は実質的にほとんどなされていないといってよい。そのことは、それらのチャネル・パワー論者たちが、もっぱら行動科学に依拠して自らの理論的枠組を構築したことと無関係ではない。たしかに、行動科学の中にもパワー基盤概念は存在している。しかし、行動科学という学問分野がそういう傾向をもつのかも知れないが、少なくともチャネル・パワー論者たちが依拠した50年代から60年代前半の行動科学のパワー論は、パワー基盤よりもパワーの行使過程とその結果としてのパワー領域・範囲・強さ（パワー次元）に主たる関心があった¹⁾。しかも、行動科学パワー基盤概念さえもがマーケティングに直接導入できる適切なパワー基盤概念かは疑問である。たとえば、フレンチ＝レイヴンのパワー基盤概念は、基盤・手段・関係の混在した概念であった。したがって、70年代以降のアメリカにおけるチャネル・パワー論の主流が、パワー手段を背後で支えるパワー基盤に関心が薄かったのも不思議ではない。そこで、本節では行動科学ではなく主として経済学に基づいてチャネル・パワーを論じたマーケティング論者の諸説を取り上げ、その内容を検討するこ

1) R. A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, Vol. 2, July, 1952, pp. 201-215; J. Harsanyi, "Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and the Theory of Two-Person Bargaining Games", *Behavioral Science*, Vol. 7, January, 1962, pp. 67-80; D. Cartwright, "A Field Theoretical Conception of Power", in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, 1959, pp. 183-220; H. D. Lasswell and A. Kaplan, *Power and Society*, 1950.

とでパワー基盤とは何かについて迫りたい。

(a) パワー基盤＝市場構造(売手・買手集中度)か

行動科学をチャネル論に導入する以前に、スターンは産業組織論を理論的基礎としてチャネル・コントロール論を展開していた²⁾。スターンは製造業者の価格政策と売手・買手集中度との関連を、ペインによる売手集中の6分類³⁾を利用して、次に3つの場合で分析した。

(1) 高位集中 (high concentration: タイプⅠ-a)

(2) 中位集中 (moderate concentration: タイプⅢ)

(3) 低位集中 (low concentration: タイプⅤ)

(1)の場合、製造業者のパワーは十分であり、価格維持政策の採用にとって理想的な状況である。しかし、そのように製造業者が圧倒的なパワーをもつのは通例というより例外であり、しかも、小売業者のパワーの増大とともに製造業者の地位は弱められ、価格維持能力も減退させられる、とする。

(2)の場合、双方独占が通例的であり、製造業者の独裁は消え妥協が必要となる。組合を組織する中小小売商は、製造業者からの価格維持を望むときと望まないときがあり、他方、大規模小売商は競争者より安く売るためにできるだけ低価格で仕入れることを目指している。

最後に(3)の場合については、製造業者はほとんど全く独占的パワーを持たないので、価格を維持するために小売商と協調するかもしれないが、価格の統一性を達成する仕事は困難である。しかも、周辺的な中小企業が価格切り下げで競争優位を追求するのを妨げることが難しいのでなおさらである。

このように、スターンは売手・買手集中度という市場構造が製造業者の価格決定パワーの基盤であると考えた。しかし、その反面、彼は経済理論、この場合産業組織論によるチャネル論のアプローチの弱点にも気づいていた。すなわ

2) L. W. Stern, "Economic Factors Influencing Manufacturers' Decisions Concerning Price Maintenance", *Journal of Retailing*, Vol. 41, Spring, 1965, pp. 30-37, 55.

3) J. Bain, *Industrial Organization*, 1959, pp. 124-133 (宮沢健一監訳『産業組織論』1979)。

ち、売手・買手間の交渉の状況における主要な決定因として価格操作に過度に焦点を集中し、その他の要素を軽視してしまうという経済理論の欠点が指摘されている⁴⁾。

では、パワー基盤＝市場構造とするのは有効だろうか。次の3つの点で問題がある。

まず最初に、ある製造業者を主体にして考えると、売手集中度とはその企業の規模と競争企業の数と規模分布で表すことができる。ここでの規模とはマーケット・シェアのことである。したがって、売手集中度は主体的要因としての焦点企業のマーケット・シェアと環境要因としての競争企業のマーケット・シェア分布と言いかえることができよう。マーケット・シェアはたしかにチャネル・パワーの基盤として作用する。たとえば、マーケット・シェアが高ければ、規模の経済、経験効果によってコストを引き下げることができ、競争企業や買手にパワーを発揮する能力を保有できる。しかし、マーケット・シェアそのものがパワー基盤かどうかは疑問である。むしろ、マーケット・シェアを獲得・維持する企業の生産能力・販売能力にまで遡る必要があると思われる。というのは、マーケット・シェアをどれだけ保有しているかがその企業の生産能力・販売能力に影響を及ぼす面はたしかにあるが、それよりも逆の方向の影響関係のほうが基本的だからである。以上のことは、売手集中度に買手集中度を加えても同様である。

第二に、産業の集計水準の問題がある。石井淳蔵氏も指摘するように⁵⁾、集中度は産業の集計水準によって大きく変化するし、さらに、産業融合、事業の定義、一産業内のミニ業界ということがクローズ・アップされてくることによって、産業の集計水準を決定する有効な基準が見出しにくくなっている。

第三に、産業組織論の市場構造は売手・買手が一段階しか含まれていないが、

4) L. W. Stern, "Channel Control and Interorganization Management", in AMA Proceedings, P. D. Bennett (ed.), *Marketing and Economic Development*, 1965, pp. 655-665; L. W. Stern, "The Concept of Channel Control", *Journal of Retailing*, Vol. 43, Summer, 1967, pp. 14-20, 67.

5) 石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』1984, 193～219ページ。

チャネル論ではたとえば、製造業者—卸売業者—小売業者—消費者というように売手・買手の複数段階を含める必要がある⁶⁾。とりわけ、小売業者—消費者の市場を枠組からはずしている点を改善しなければ、チャネル・パワーを論ずることはできない。

(b) パワー基盤＝販売・仕入依存度か

風呂勉氏は、マーケティング・チャネル問題の史的経緯と理論的整理を商業資本論に依拠して展開した後、チャネル交渉論を試論的に提起した⁷⁾。チャネル交渉力が本稿でいうチャネル・パワーに他ならないが、チャネル交渉論を検討する前に、それにいたる風呂氏の論理展開を整理しておきたい。

風呂氏の考えるチャネル問題の史的経緯とは、1930年代以降のアメリカにおけるフランチャイズ・システムの展開過程で現れたチャネルの不安定性である。この不安定性を生み出す矛盾としては、

- (1) フランチャイズ・システムが販売業者の数を限定することが販売業者間の競争を低める。
- (2) フランチャイズ・システムにおける排他的専属性は一手販売権を代償にしている。
- (3) フランチャイズ・システムは販売業者の自立性を極力制限する一方、経済的負担を極力販売業者に転嫁することを意図する。

の3つである。つまり、販売業者数の限定、一手販売権の提供、販売業者に対する不完全な統合が不安定要因として働き、チャネル問題の歴史的な現象形態としておさえることができる、ということである。そして、これを製造業者に

6) 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—」『国民経済学雑誌』第146巻第6号, 1982, 37ページ; 同「流通システムへの産業組織論的アプローチ—その批判的考察—」『国民経済雑誌』第150巻第1号, 1984, 23～25ページ。

7) 風呂氏は日本におけるチャネル・パワー論のパイオニア的存在であり、かつ、商業資本論とチャネル交渉論とを結合させようという画期的な試みを行った最初のチャネル論者である。当時(1960年代)のチャネル交渉論に関する議論の集大成として以下を参照のこと。風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』1968。

よる系列化政策の矛盾的性格として理論的に整理すると、

- (1) 商人行動準拠ワクとの対立
- (2) 商人獲得競争と系列化の不安定性
- (3) チャネルにおける組織権限連鎖の断絶

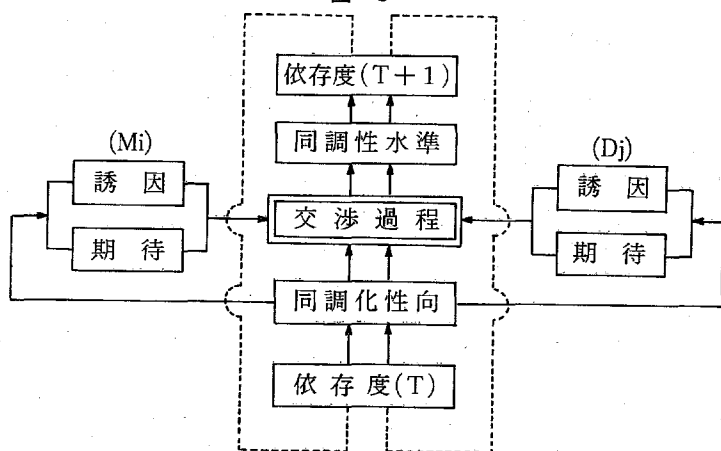
となる。

このように、チャネル問題のもつ矛盾を商業資本論のパラダイムに依拠して歴史的、理論的に描き出した風呂氏は、この矛盾的性格が個別企業のチャネル政策に「いかなる難題をふきかけ、その難題のために、製造業者がいかに『高等な』チャネル政策の展開を要求されることになっているかを正確に呈示する」⁸⁾ ために、従来のアメリカ・チャネル論を批判しつつチャネル交渉論へと論を進めた。この交渉論の中で交渉力=チャネル・パワーが論じられている。

まず、風呂氏は交渉過程をブラック・ボックスとし、その交渉過程およびアウトプットに影響を及ぼすものを「同調化性向」(propensity to cooperate)として概念化した。同調化性向とは、同調することによって得られる期待利得と同調することによって生ずる不可避免的な期待損失の対比から導き出される販売業者の同調化への性向のことである。期待利得を EVA (expected value agreement)、期待損失を EVD (expected value disagreement) とすれば、EVA/EVD で表現される。この同調化性向は、製造業者の出す誘因と期待に対する販売業者の評価に影響を与えることを通じて交渉過程に投入される。逆に、同調化性向を決定するのは、EVA、EVDに対する当事者の評価であり、さらに、EVA、EVDの評価に関する具体的要因は、販売業者から見た場合、ブランド・ロイヤルティ、広告の強度、製品ライン、マージン、リベート、その他の援助である。しかし、風呂氏は、これらの要因に対する評価が製造業者に対する「依存度」(dependency level)に反映しているものと仮定して、依存度を同調化性向を決定するものと見なしたのである。したがって、依存度は、同調化性向を通じて交渉過程に影響を及ぼす交渉力の源泉であるとされたと考

8) 前掲書、序3ページ。

図 3



(出所) 風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』より。

えてよいだろう。同氏は以上をチャネル交渉の要因関連モデルとして図3のように図式化した。

ここでの依存度とは、「チャネル交渉開始時における製造業者、販売業者の販売総高に占める相手方との取引高の割合」⁹⁾である。ゆえに、販売業者から見た「仕入依存度」、製造業者から見た「販売依存度」とに分けることができる。交渉力の源泉＝仕入・販売依存度ということになるが、これはチャネル・パワー基盤と言えるだろうか。結論から言えば、仕入・販売依存度はチャネル・パワー手段が販売業者によるパワー反作用を通じてパワー関係として現象したもの的一部分である。なぜなら、1つには、依存度はチャネル交渉に臨む当事者の同調化性向に直接影響を与えるとともに、交渉のアウトプットである同調性水準によってあらたに決定されるものだからである。2つには、依存度はパワー行使側だけの概念、つまり潜在能力としてのパワー概念ではなく、パワー行使側—被行使側間の関係についての概念であり、3つには、依存度だけでは販売業者の仕入の面のパワー関係が表現されているにすぎず、販売業者の販

9) 前掲書、220ページ。

売政策の面のパワー関係等が除外されているからである。除外されても問題ないのは、仕入依存度が販売業者の販売政策等のパワー関係を規定しているときだけである。

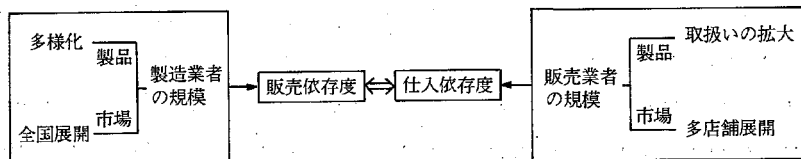
このようなチャネル交渉力論に対する評価としては、

第一に、森下二次也氏の指摘の如く¹⁰⁾、チャネル問題の歴史的、理論的分析が、交渉論の中に十分反映しておらず、そのため、政策的・手段的な色合いの強い依存度をもって交渉力の源泉としている。依存度を歴史的に捉え直すことで、チャネル・パワー基盤を見い出すことが必要である。

第二に、風呂氏自身も断っていることではあるが、同調化水準に影響を与えるものは仕入・販売依存度だけであるという仮定そのものが疑問である。前述したように、製造業者—販売業者間の依存関係は、仕入・販売量以外でも結ばれる。たとえば、販促ノウハウ、市場情報などに関しても依存（パワー）関係が存在する。これらがすべて仕入・販売量に反映するという論拠が示されない以上、仕入・販売度のみを同調化性向の決定因とするのは適切ではない。

石原武政氏は、風呂モデルを継承しつつ、それを補強することで独自のモデルを作りだした¹¹⁾。同氏は仕入・販売依存度を勢力基盤と呼び、さらにその依存度を規定するものとして規模格差をあげ、製造業者にとっての多様化と全国市場への展開の程度、販売業者にとっての取扱い商品の拡大と多店舗化の程度

図 4



(出所) 石原武政『マーケティング競争の構造』より作成。

10) 森下二次也「書評・風呂勉著『マーケティング・チャネル行動論』」『経営研究』第100号、1969、81ページ；石原武政「マーケティング・チャネル論の系譜」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、207～212ページ。

11) 石原武政「流通系列化の基礎条件」『経営研究』第31巻第2号、1981、49～67ページ；同『マーケティング競争の構造』1982、210～217ページ。

が規模格差の内容であるとしている。図式化すると図4のようになる。

この石原モデルは、規模格差という構造的要因を新たにモデルに組み込むことで、風呂モデルの第一の問題点を克服したと言えよう。それでもいまだ疑問は残っている。すなわち、垂直的な規模格差をパワー基盤たる依存度を規定するものとした点で、水平的規模格差が中心の産業組織論的パワー基盤論よりチャネル関係分析として有効だが、しかし規模の質的な内容についての考察は必要ないのであろうか。企業規模の質的な内容とは、経営資源の具体的な内容であるが、これをパワー基盤を分析するさいに必要とする根拠として次のことが考えられる。簡単に言えば、規模格差だけでは、中小企業が自分よりも遙かに大規模の企業に対抗し、時には優位に立ちつつ、巨大な企業へと成長していく現実を説明できないということである。この現実を説明するためには企業のたんなる量的な大きさではなく、経営資源の内容に踏み込んで、他社にないどのような重要資源をその企業が保有しているかを見なければならない。そして、この他社にないという場合、競争企業との比較あるいは水平的競争という面を捉えており、垂直的パワーを水平的関係からも分析していることになる。このことは、チャネル・パワー基盤の問題を垂直的関係からのみではなく、寡占製造企業の競争と協調のチャネル関係への影響という点からも検討の対象としていることを示すものである。それゆえ、チャネル・パワー基盤を企業の規模格差だけでなく、企業の規模の内容である経営資源としても考察する必要があると思われる。この主張は、リトルがパワーを経済パワー(economic power)と地位パワー(position power)の2形態に区別し両方でパワーを捉えるとした見解¹²⁾と類似した点をもっている。というのは、経済パワーは最終的には資本資源の集中化すなわち規模から生まれ、地位パワーは企業が置かれている位置、機能、活動などたとえば製退業者の新製品開発活動、小売業者の市場に対する

12) R. W. Little, "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization?", *Journal of Marketing*, Vol. 34, January 1970, pp. 31-38 (嶋口充輝訳「マーケティング・チャネル 誰がこの外部企業組織をリードすべきか」『消費と流通』新春1981, 109~117ページ)。

近接性から生まれる、とするからである。ただ、リトルが地位パワーの源を言うとき製造業者と販売業者の機能を対比するという垂直の関係でのみ考えているのに対し、経営資源の個性あるいは強みと弱みを重視する見解は、垂直・水平的関係をともに考慮にいれている点で異なっている。

石原モデルについて指摘できるもう1つの点は、風呂モデルの第二の問題点を、仕入・販売依存度＝パワー基盤とすることで解決したが、逆にそのことが新たな問題を生ぜしめたということである。仕入・販売依存度＝パワー基盤とすることは、製造業者－販売業者間のパワー関係が基本的に仕入・販売依存度で決定されたとすることを意味し、そのためパワー基盤たる依存度が直接その他のパワー関係を表現する必要がなくなり、風呂モデルの第二の問題点は解決される。しかし、仕入・販売依存度＝パワー基盤と言えるかどうか疑問である。少なくとも、実際の仕入・販売依存度は比較的変更が容易であり、政策的色合いが強い。たとえば、規模の大小を問わず、経営能力に自信のある小売業者が仕入依存度を政策的・手段的に操作しているケースは多く見うけられる。したがって、仕入・販売依存度＝パワー基盤とするより、企業規模格差＝パワー基盤とする方が、パワー基盤を「勢力格差を発生させる構造的条件」¹³⁾と規定する以上、妥当だと思われる。規模格差＝パワー基盤とした場合、前述のような問題が発生するのではあるが。

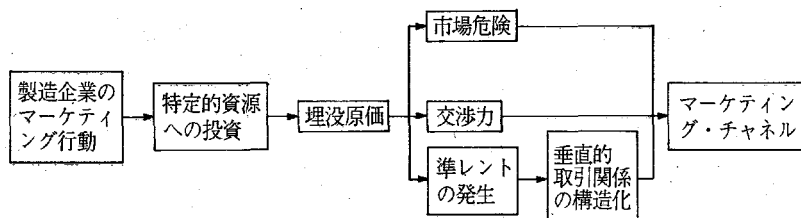
総じて、石原モデルは、(1)規模格差が(2)仕入・販売依存度を、さらに(2)が(3)その他のパワー関係を決定するという関係を提示したと考えられる。しかし、(1)→(2)、(2)→(3)といういずれの決定関係も、その他の決定要因が無視できない。したがって、石原モデルは現実をかなりの部分反映しているものの、よりいっそうの具体化・精緻化が必要であると言えよう。

(c) パワー基盤＝特定の資源への投資の度合か

これまで産業組織論、商業資本論にそれぞれ依拠するチャネル論者であるス

13) 石原武政、前掲書、210ページ。

図 5



(出所) 中田善啓『マーケティングと組織間関係』りよ作成。

ターン、風呂氏、石原氏をとりあげて検討してきた。最後に、取引費用パラダイムを基礎としてチャンネル論を展開している中田善啓氏のチャンネル・パワー論¹⁴⁾をもとに、チャンネル・パワー基盤とは何かを明らかにしていきたい。

図5は、中田氏のマーケティング・チャンネルおよび交渉力(=チャンネル・パワー)に関する考え方の概要を示したものである。図5に沿って氏のチャンネル論を見ていくことにしよう。図5を構成する概念の中で中心概念は特定の資源である。特定の資源とは、汎用的資源とは違って市場取引を通じては移転不可能な、企業に固有の生産要素であり、それゆえ、「経営資源のなかで、企業の競争的優位性を確立し、競争相手との差別化の源泉となる資源」¹⁵⁾である。特定の資源、汎用的資源の概念化の源はウィリアムソンの取引費用パラダイムである。その点で中田氏のチャンネル・パワー論は取引費用論を1つの大きな柱としているといえよう。特定の資源は市場になじまず、市場で処分すれば大きく減価するので、それへの投資は固定費用とは区別される埋没原価となる。このことはつぎの3つのことを発生させる。

第一に、埋没原価は参入障壁を形成するので、製造業者・販売業者は少数となり、少数主体者取引のため準レント(quasi-rent)が生じる。第二に、少数主体者間において、特定の資源への投資の程度が非対称的であれば、交渉力=パワーの格差が発生する。第三に、特定の資源への投資は埋没化しているので、

14) 中田善啓『マーケティングと組織間関係』1986。

15) 前掲書、27ページ。

その回収は最終市場の売買を通じてなされなければならないが、最終市場には本来的に不確実性が存在するため市場危険が伴う。

この準レントの発生、交渉力＝チャネル・パワー、市場危険の三つがマーケティング・チャネルの在り方を決定することになる。以上が中田氏のチャネルに関する議論の概略である。次に、本節の論点であるチャネル・パワーの基盤を氏がどう捉えているかを摘出することにしよう。

中田氏は取引費用パラダイムの問題点の一つとして、「取引主体の交渉力に格差が存在する場合の取引様式の選択が無視されていること」¹⁶⁾をあげて、これをエマーソンの交換ネットワーク理論で捕完しようとした。エマーソンのパワー依存理論についてはⅢで述べたが、それと取引費用論を比較すると、前者がパワー行使者によって媒介される目標へのパワー被行使者の動機の投下量すなわちパワー行使者の保有する資源の価値およびパワー被行使者にとっての取引代替数の二つを変数としているのに対し、後者は特定の資源つまり資源の価値しか変数としていない。しかも、取引費用論では、取引主体の双方が特定の資源への対称的な投資を行っているので、取引主体間の交渉力格差のない取引が行われている。しかし、これは現実的ではない。つまり、「各取引主体は異なった程度の特定の資源への投資を選択するので、特定の資源に対する依存度は必ずしも同等であるわけではない。」¹⁷⁾ また、特定の資源への投資は準レントを発生させるが、取引代替数こそがこの準レントの専有度を直接規定する変数であるので、取引代替数も変数として考慮されるべきである。したがって、中田氏は取引費用パラダイムの特定の資源を中核概念としながらも、資源への非対称的投資と取引代替数という依存度を表す変数を導入することによって、取引費用パラダイムには欠けていた交渉力概念をとりこんだのである。

さらに、中田氏は交渉力格差を含んだ取引様式を分析し、それを流通段階へと適用した。その結果が表2である。ここではさきほどの、資源への投資の程

16) 前掲書、27ページ。

17) 前掲書、37ページ。

表 2

製造企業 (事業単位)の数		製造企業の交渉力大		
		多数	少数	
販売企業 の数	製造企業(事業単位)の特定の資源への投資の程度 販売企業の特 定の資源への 投資の程度	なし、また は低水準	中水準	高水準
	多数	なし、また は低水準	市場取引	リベート制 販売地域の 制限または 価格決定の 制限
	中水準		競合ブランド の取り扱いの 制限を伴う複 合的な系列化	専属的流通 を伴う複合 的な系列化
	高水準			垂直的統合
		販売企業の交渉力大		
		多数	少数	

(出所) 中田善啓, 前掲書より。

度およびその非対称性が製造企業, 販売企業の特定の資源の投資の程度で, そして, 取引代替数が製造企業, 販売企業の数で表されている。これら合計4つの要因が交渉力の大きさ, 格差を決定する基盤であると考えられている。しかし, もう少し詳細に検討すると, 氏は「取引の代替数の差は, 取引主体が選択する特定の資源への投資の程度の相違から発生する。」¹⁸⁾と述べていることから察せられるように, 取引代替数を特定の資源への投資の程度の相違に対する従属変数としてみている。それゆえ, 氏にあっては, 特定の資源への投資の程度およびその非対称性がパワー基盤の中心であると言えよう。

これまで中田氏のチャネルに関する議論の概略とチャネル・パワー基盤についての見解を紹介してきたが, これに対して次の2点を指摘しておきたい。第一に, パワー基盤として集中度や規模という量的なものをそのまま持ちだすのではなく, 特定の資源への投資の程度の差という当該企業の強さの源泉を具体

18) 前掲書, 37ページ。

的に分析しうる基準を提示した。これは、集中度や規模の質的な中身にまでメスを入れたものとしてきわめて興味深い考え方である。

しかし、第二に、チャンネル・パワーを根底で支える特定の資源の具体的内容が十分に論じられていない点で物足りなさを感じざるをえない。分析の抽象度からしかたのないことかもしれないが、研究されるべき課題である。そのさいに経営資源論が参考になると思われる。というのは、特定の資源のみならず汎用的資源をも含めた一企業の全般的な資源を包括的に扱い、なおかつその中の重要資源に特別の注意を払ってきたのが経営資源論だからである。つまり、経営資源論はパワー基盤の中心を占める企業の保有する資源について具体的な特徴、性格を与えることに大いに貢献しうるのである。中田氏も、パワー基盤たる特定の資源と経営戦略およびそのもとで論じられる経営資源との関係を示唆している¹⁹⁾。たんにその関連性を示唆するにとどまらないで、パワー基盤と経営資源とを結合させて論じてはどうだろうか。そのような提案の是非を問うためには、試みにパワー基盤論に経営資源論を積極的に導入することが必要である。しかし、それについては別稿に譲りたい。

V お わ り に

(1), (2)で行った議論を要約すると、Iでは、本稿の課題として、日米におけるチャンネル・パワーに関する諸研究の検討を通じて現代寡占製造企業のチャンネル政策の分析枠組を構築する手がかりを見つけることが設定された。IIでは、チャンネル・パワーの具体的な議論には入る前に、それに関する重要な概念の整理がなされ、チャンネル・パワーの全体の構成が明らかにされた。その全体構成をもとに、チャンネル・パワーの行使側の要因であるチャンネル・パワーの手段と基盤とが、寡占製造企業のチャンネル政策にとって中心概念であることが示された。このチャンネル・パワーの手段と基盤に関する議論を詳細に検討したのがIII・IVである。

19) 前掲書、25ページ。

まずⅢにおいて、アメリカでのチャネル・パワーの手段・基盤論を系譜的におさえるなかで、結局はそれが手段論へと収斂してしまったことが明らかにされた。この検討によって、チャネル・パワー手段を分析する手がかりとして、チャネル論の体系書におけるパワー手段論の位置付け、各論者が示しているパワー手段の具体的内容、ディーラー・ヘルプス論の3つが得られた。さらにⅣでは、アメリカ・チャネル論のなかではあまり取り上げられなかったパワー基盤について、経済学的アプローチからチャネル・パワーを論じた代表的な見解を素材に検討を加えた。パワー基盤論として市場構造説、仕入・販売依存度説、特定の資源への投資の割合説を考察していく過程で、パワー基盤をより総合的に把握するためには経営資源論が手掛かりとなることが示唆された。

最後に、残された課題を示し今後の展望としよう。

第一に、本稿で得られた手がかりをもとに、寡占製造企業のチャネル政策を分析しうるフレームワークを構築することである。その際注意すべきことは、パワー手段・基盤それぞれの分析だけではなしに両者の関連をも明らかにする必要があるということである。そのことによってチャネル・パワーの主体的側面を手段と基盤に分けることの効果が充分発揮できるのである。そして、そのようなフレームワークを、実証分析を通じて検証・修正するとともに内容豊かなものとするのである。

第二に、本稿ではパワーの主体的側面を中心に扱ったので、Ⅱの図2の右2つ(パワー次元・反作用力とパワー関係)について詳しく論じることはできなかった。しかし、この2つはチャネル管理にも影響を及ぼすため、今後充分に検討が加えられるべきである。

第三に、チャネル・パワーの行使を主として心理的な面から捉えたものとして影響モード(influence mode)論²⁰⁾があるが、これを図2との関係でどう見

20) T. Bonoma, "Toward a Social Analysis of Consumption: Buyer-Seller Negotiations in Context", in A. Woodside, J. Sheth, and P. Bennett (ed.), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, 1977, pp. 345-353; 野中郁次郎「マーケティング 交換とパワー」『消費と流通』春 1978, 61~71ページ。

るかという点である。影響モードとは対人関係を利用・構築していく方法のことであり、たとえば、脅迫、警告などがある。ただここで言えるのは、影響モードの重視という最近のアメリカ・チャネル論の一潮流²¹⁾は、チャネル・パワーをより行動論的・過程的にとらえようとするものである、ということである。

第四に、アメリカ・チャネル論において一時代を画したチャネル・パワー論の見直しが、経済学的観点から最近多くなされてきている²²⁾。この行動科学的アプローチと経済学的アプローチとの関係というマーケティング論における古典的ではあるが重要な問題²³⁾を、流通チャネル領域でどのように解決するのかが問われていると言えよう。

(1988年5月提出)

21) 代表的な論文としては、G. L. Frazier and J. N. Sheth, "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Summer, 1985, pp. 38-48.

22) もちろん、中田氏の見解もその1つであるが、他にはたとえば次を参照、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; 高嶋克義「垂直的市場構造とチャネル・システム」『商経学叢』第34巻 第2号, 1987. 12. 109~132ページ。

23) 田村正紀『マーケティング行動体系論』1971, 3~51ページ等を参照。