Doshisha University Academic Repository
同志社大学学術リポジトリ

結城祥著『マーケティング・チャネル管理と組織成果』(千倉書房，2014年)

著者	崔 容熏
雑誌名	同志社商学
巻	67
号	2-3
ページ	209-216
発行年	2015-12-20
権利	同志社大学商学会
URL	http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000014300

《書　評》

結城祥著
『マーケティング・チャネル管理と組織成果』

（千倉書房，2014 年）

崔　　容　　熏

はじめに
Ⅰ　チャネルの構造選択問題とチャネル管理問題の断絶
Ⅱ　「パワー論」と「協調的関係論」の隔たり
Ⅲ　チャネル行為と組織成果の乖離
Ⅳ　チャネル研究の活性化のために

は　じ　め　に

マーケティング・チャネル研究は，商品流通にまつわる垂直的な取引連鎖を，特定の関係者が戦略的意図をもって編成する際に起こりうる諸問題を探求する分野である。マーケティングに関わる研究分野の中でも，最も長い歴史を持ち，膨大な研究蓄積を持つ。しかし，1980 年代にこの分野を風靡したパワー・コンフリクト論とそのアンチ・テーゼとして 90 年代から続出した協調関係論や製販統合研究のブームが沈静化したのち，チャネル研究は大きな方向性を失っているかのようにも見えた。

アメリカを中心とする海外に目を向けても，分析手法の洗練化・複雑化や，利用データの多様化など，方法論の面では目覚ましい発展が見られるものの，マーケティング・チャネルの現実を俯瞰し，展望するための新たな分析枠組の提唱までには至らない状況が続いている。その中，2014 年に上梓された結城祥氏（中央大学商学部准教授）の『マーケティング・チャネル管理と組織成果』（千倉書房）は，長い間沈滞気味であった日本のチャネル研究における大きな収穫である。

チャネル研究にはこれまで 3 つの意味での断絶が存在してきたと考えられる。

第 1 に，「構造選択」に関する研究と「取引関係の管理」に関する研究間の断絶である。これまでチャネル研究では，この分野の両輪をなす「チャネル構造の選択問題」と「取引関係の管理問題」との相互関連性が深く追及されぬまま，各々の問題が独立的に取り扱われてきた。

第 2 に，「パワー論」と「協調的関係論」間の乖離である。チャネルにおける「取引関係の管理問題」に関して長らくメイン・ストリームを形成してきたのは「パワー論」であった。その後，「パワー論」の現実説明力が疑問視される中，パワーではなく取引先同士の協調的関係に注目すべきと訴える「協調関係論」が台頭した。しかし，これら二つの研究潮流は，取引関係には

「パワー」と「協調」が共存しうるという可能性を意識することなく，それぞれ独自の研究成果を積み重ねてきた。

第3に，「チャネル行為」と「組織成果」間の隔たりである。「構造選択」にせよ「取引関係の管理」にせよ，自社製品のチャネルを編成しようとする主体は，その意思決定が最終的には自社の財務的成果に寄与することを目指す。ところが，これまでのチャネル研究は，チャネルに関する諸々の意思決定が，企業の財務的パフォーマンスに如何なる影響を与えるかに関して十分な経験的証拠を提供できていない。

これら3つの問題は，チャネル研究の内部で幾度も自省されつつも，その解決を試みる研究の蓄積はなかなか進まなかった（渡辺・久保・原編 2011；崔 2010）。本書は大胆にも，これら3つの間隔を埋めるための挑戦を試みている。本書の問題意識は，「直接的には協調関係論に対する批判に向けられているが，突き詰めればそれは，チャネル管理の諸側面を包摂しうる理論構築の必要性に帰着する（p.6）」ものであり，これまで「相互関連を失ったままに登場・併存している（p.7）」種々の研究アプローチを整理・統合することによって，「チャネル問題の多様性とその全体像を理解（p.7）」しようとするものに他ならない。

本書は，第1章から第3章において草創期から現在に至るまでのチャネル研究の系譜を丹念にレビューし，既存研究の問題点を析出した上，情報処理パラダイム，資源依存理論，そして学習理論などの知見を適所に援用しながら独自の分析枠組を提唱する。続く第4章から第6章では，前半部で提示された分析枠組に依拠した，多数の下位仮説が提示され，その経験的妥当性を確かめる作業が展開される。節を改めて上記3つの論点を中心に本書の貢献点を述べたい。

Ⅰ　チャネルの構造選択問題とチャネル管理問題の断絶

これまで構造選択に関する研究は，チャネルの広さ（channel width）と長さ（channel length）の決定を問題視してきた。一方，取引関係の管理問題に関しては，チャネルの編成主体が，他のチャネル・メンバーから，如何にして同調（協調）を獲得するかという局面が関心事であった。現実問題として，これら二つの論点は相互既定の関係にある。すなわち，広いか狭いか，もしくは，長いか短いかというチャネル構造のあり方が，取引関係の管理水準を規定すると同時に，関係管理の巧拙がチャネル構造の選択に影響するという，スパイラルな関係が存在する。

本書は「取引関係管理行為である同調獲得とチャネル構造拡張行為である販路開拓は，マーケティング目的達成に不可欠なチャネル管理の両輪を構成している。（p.5）」としつつ，第5章で「（両側面の）相互関連を含むチャネル管理の全体像を模写する（p.154）」構造モデルを提示している。

従来の研究でこれらの問題が統合的なフレームワークの中で分析されて来なかった主な理由の一つは，分析単位の相違にある。チャネルの構造，中でもチャネルの広さを問題にする際には，製造業者のチャネル全体のポートフォリオに焦点を当てなければならない。他方，取引関係の管理問題に関しては，一組の取引関係（ダイアド）が分析対象になる。この分析単位の相違のため

に，これら二つの問題を一つの研究モデルで取り扱うのは困難である。

しかし，本書の第5章ではこの分析単位の齟齬を克服し，販路開拓と同調獲得の問題を同時に実証するための装置として，まず「分析単位を1対1の関係から製造業者を要とする1対多の扇状的関係（p.155）」に置き換えている。その上，チャネルの協調度（同調水準）を「製造業者に同調を示す取引相手数の割合（pp.175–176）」として操作化するという，工夫を凝らしている。チャネル・ポートフォリオ全体にかかわる行為である販路開拓と，ダイアド・レベルの行為である同調獲得を同時に分析する場合，これ以外の方法は評者には思い付かない。この着想は非常に斬新であり，著者の熟考の片鱗が覗える部分である。

第5章では以上のような安全装置を敷いた上で，販路開拓と同調獲得を従属変数とする複数の仮説が提示されている。学習理論に依拠した「希求水準に比した成果」と「流通市場を構成する買手の盛衰や参入・退出の激しさ（p.157）」を表す「流通市場の変動性」，およびそれらの交互作用が，二つのチャネル行為（販路開拓と同調獲得）に与える影響を検証するのがその狙いである。分析結果は，「希求水準に比した成果の低さが販路開拓度に対して，また希求水準に比した成果の高さが販路開拓度と販路同調水準の双方に対して，それぞれ正の主効果を有し，さらに流通市場の変動性がそれら主効果のインパクトを増幅させる機能を果たしている（p.184）」ことが明らかになっている。

第5章は，チャネル構造選択と取引関係管理の相互規定関係を直接問題視しているわけではないが，同調獲得と販路獲得を同時に追求するときに，資源の有限性の故に発生しうるトレードオフに注目することによって，二つのチャネル行為間の相互関連性を検討している。その結果は，「同調獲得と販路開拓のトレードオフは見出されなかったどころか，むしろこれら2つのチャネル行為は，1つのセットとして強化される（あるいはいずれも強化されない）傾向にあること（p.185）」を示している。これらの知見は，従来の研究でその接点を持たぬまま独立的に取り扱われてきた，チャネル構造と関係管理という二つの研究課題を架橋する貴重な発見物であり，貢献である。

Ⅱ　「パワー論」と「協調的関係論」の隔たり

チャネルの編成主体（本書では製造業者）は，自社のマーケティング目的を達成すべく，他のチャネル・メンバー（流通業者）との間に協調的関係を構築・維持する必要がある。この問題に関してチャネル研究には二つの主要な研究潮流がある。

その一つが，社会システム論をベースに，取引当事者間のパワーに注目する研究群であり，一般に「パワー論」と総称される。パワー論は，チャネルを制度的に独立し，かつ機能的に相互依存関係にある複数の組織で構成されるシステムと見做し，「チャネル・システムの構造変数としてのパワー構造とその帰結としての統制－被統制関係に注目（p.34）」する。[1]

1　パワーの発生構造の解明に加え，制度（資本）的に独立した組織間で発生するコンフリクトの抑制メカニズムとしてのパワー（資源）の役割に注目した研究が多数発表されたために，この時期のチャネル↗

一方，パワー論が想定する対立的かつ対症療法的チャネル管理の有効性に疑義を訴え，より友好的かつ長期的なチャネル像を模写しようとする一連の研究群が登場した。それらは「協調関係論」と呼ばれ，信頼やコミットメントなどに基づく，「内部された市場」（Arndt, 1979）や「関係的交換」（Dwyer *et al,* 1987）のあり方を概念化し，実証することを目指す研究群である。

上記の両研究潮流が，「これまで理論的関連を欠いたままに異なる同調獲得様式の解明に専念してきた（p.115）」ことは，随所で指摘されている（e.g. Frazier, 1999；崔 2010；渡辺 2011）。チャネルが制度的に独立した組織間で成り立つ社会システムである限り，そこには常にパワーとコンフリクトのような対立的な側面と，信頼やコミットメントのような協力的側面が共存するはずである。しかしながら，パワー論の研究ではもっぱらパワー・ゲームに満ち溢れた暗いイメージのチャネル像が描かれる一方，協調関係論ではパワーという概念を過度に敬遠することにより，現実のチャネル関係のダイナミズムを十分に捉えきれてこなかった（崔 2010； Frazier，1999）。本書の第4章では，パワー論と協調関係論が露呈してきたこの間隔を埋めることが図られている。

第4章の問題意識は，「チャネル・パワー論は専ら一方的な同調獲得を，他方の協調関係論は対等な相互同調のみを，それぞれ説明対象としてきた（p.115）」が故に，「あるチャネルにあっては取引相手からの一方的な同調獲得が観察され，他のチャネルにあっては対等な相互同調が観察される（p.111）」現実を上手く説明できないところに端を発する。その問題意識に基づき，「各組織の情報処理能力の分布状態や当該チャネルが直面する製品市場の不確実性が，当事者間におけるパワー構造と相互信頼の水準をそれぞれ規定し，そしてパワーと相互信頼の複合的な影響によって各組織の同調水準が決定される（pp.126–127）」ことを模写する概念モデルが提示されている。パワーと信頼という相違な同調獲得手段を関連付けるための理論的装置である。

分析の結果は概ね著者の予想を支持するものとなっており，取引関係に内在する2つの組織間関係であるパワーと相互信頼が，それぞれ一方的な同調獲得と対等な相互同調という結果をもたらすという，異質な同調獲得様式の形成メカニズムの一端が明らかになった。

昨今のチャネルの現実は，メンバー間の新たな協調関係を模索する動きと，パワーを背景に半ば強引な行動をとる動きとの交錯した状態として認識されている。その交錯した現実を説明できる理論枠組を一時的にしろ，見失ってしまったことにチャネル研究停滞の一因があるとすれば（渡辺，1997，pp.102–103；渡辺，2011，pp. 7–8），本書はその克服を試みた有意義な挑戦として位置付けられるだろう。

Ⅲ　チャネル行為と組織成果の乖離

従来のチャネル研究は，チャネル行為と組織の財務的成果の「因果関係を直接分析することを避け（p.193）」，チャネル行為が行動的成果に与える影響にだけ注意を払ってきた。その背景にはそれなりの理由がある。その一つは，特定のチャネル行為が組織の財務的成果として発現する

↘　研究の潮流はパワー・コンフリクト論とも呼ばれる（Gaski, 1984）。

までのタイムラグである。販路拡大や同調獲得というチャネル行為が，市場シェアや投資収益率といった業績に反映されるためには，一定の時間が必要である。一定時点のサーベイから収集されたクロスセクショナルなデータを用いた分析が主流をなす既存研究では，このタイムラグの問題を処理することが出来なかった[2]。

もう一つの理由は，分析単位の問題である。特に同調獲得の問題に注目する研究群では，その分析の単位がダイアド・レベルにならざるを得ないため，それを持って組織全体の財務成果の変動量を予測することは難しい。よって既存研究の多くは，チャネル行為が「望ましい行動的成果をもたらせば，ひいてはそれが組織成果の向上に結び付くと想定（p.193）」するスタンスをとってきた。

むろん既存研究のすべてが行動的成果のみを問題視しているわけではない。例えば，取引費用論を取り入れたチャネル研究においては，取引コストという経済的側面が分析の焦点になる。しかしながら，取引費用論に立脚したほとんどの実証研究においてすら，交換の特徴とガバナンス構造との整合性が担保されれば，取引コストは最小化されると暗黙に仮定されており，取引コストという経済的側面が直接的に分析されているわけではない[3]。

しかし本書は，「製造業者の主要なマーケティング目的が（市場シェア，売上成長率，投資収益率という）組織成果の向上にあるならば，マーケティング・チャネル管理もまた，その向上を目指して実行されるはずであ（p.193；括弧内筆者）」り，その効果に関する経験的証拠を手にするためには，「組織成果に対する同調獲得と販路開拓の影響力，およびそれらの影響力に対する諸要因のモデレート効果を解明する（p.195）」ことが不可欠である，と主張する。本書の第 6 章はこの課題の実証に取り組んでいる。

主なファインディングスは次の通りである。第 1 に，販路開拓と同調獲得は，売上成長率には直接的に，投資収益率に関しては売上成長率を媒介し間接的に影響を及ぼすとともに，2 つのチャネル行為が組織成果に与える影響力は拮抗している。第 2 にチャネル行為が組織成果に与える主効果は，流通市場変動性の高低によって調節されない。第 3 に，チャネル行為が組織成果に与える影響力は，製造業者の市場地位によって大きく変化する。

前述の第 5 章の分析同様に，ここでもそもそもダイアド・レベルの変数である同調水準を，事業部レベルの組織成果に結びつけるために，「製造業者に同調を示す取引相手数の割合」という操作化が行われている。

これまでのチャネル研究は，一部の例外を除くと，チャネル行為が組織の財務的成果に与える影響を明示的に検討してこなかった[4]。日本企業のチャネル行動が組織成果に如何なる影響を与え

2　近年世界のチャネル研究においてはサーベイ・データを用いた実証研究に対する評価がますます厳しくなっており，一部ではあるが，アーカイバル・データ（archival data）を用いた研究が紹介されている。例えば，Homburg *et al*（2014）などを参照されたい。

3　より厳密に言えば，取引当事者が適切なガバナンス構造を選択さえすれば取引コストは抑制されてしまうために，それを測定することは困難である。取引コストをいくつかの代理変数を用いて直接測定している希少な研究としては，Dyer and Chu（2003）などがある。

4　本書（p.198）でも挙げられているように，Kalwani and Narayandas（1995），Lusch and Brown（1996），Palmatier *et al.*（2007）などが，具体的な財務指標を被説明変数とした分析を展開している。

るかに関する経験的証拠に至っては皆無に等しい。この現状を勘案すると，チャネル行為と組織成果間の時間差や同調水準の操作化などに関して多少強引な設定が散見されるものの，本書の試みは今後の後続研究を促す重要な起爆剤になる。

Ⅳ　チャネル研究の活性化のために

以上簡単にチャネル研究で難関とされてきた3つの論点を中心に本書の特長を述べてきた。紙幅の制約のためにそのすべてを詳細に紹介することが出来ないが，本書には上記以外にも高く評価されるべき部分が多々ある。二点だけ言及しておきたい。

その一つは文献レビューの秀逸さである。本書の第1章と2章では現在に至るまでの膨大なチャネル研究の系譜が網羅的に，しかも要領よく整序されている。体系的な文献レビューは，当該研究分野でこれまで何が明らかにされ，何が未解決の課題として残されているかに対する理解を可能にしてくれると同時に，同分野で研究者自身が取り組もうとする研究の意義と位置づけを把握させてくれる。既存研究に対する的確なレビューというプロセスを欠く限り，学術的に有意義な問題意識と研究課題を見つけ出すことは難しい。その面で本書は群を抜いており，チャネル研究に携わっている者にとっては大変有難い成果である。

もう一点は，本書全体が首尾一貫した一つのストーリー・ラインとして繋がっている点である。既存研究に対する詳細なレビューと問題点の抽出，既存研究の問題点を踏まえた独自の分析フレームワークの提唱，チャネル研究のみならず隣接分野の基礎理論をも適切に活用した独創的な仮説構築，正しい分析手続に沿った仮説の検証，仮説の検証結果から熟慮の末に導かれたであろう理論的・実践的インプリケーション，という研究書の模範とでもいうべき構成になっており，しかも，最初から最後まで全体の内容が論理的なつながりを持って展開されている。研究書というジャンルの特性上，既刊論文をまとめ上げて刊行するケースが多い現状を考えると，その作業が簡単ではないことは想像に難しくない。

しかしながら本書で気になった点が全くなかったわけではない。その一つは変数の操作化と構成概念の妥当性に関する部分である。すでに触れたように本書の第5章と第6章では，チャネル・ポートフォリオ全体にかかわる行為である販路開拓と，ダイアド・レベルの行為である同調獲得を同時に分析するための工夫として，同調水準という構成概念を「製造業者に同調を示す取引相手数の割合」として操作化している。この操作化の仕方は独創的ではあるものの，「取引先との協調の度合いはすべて一定であることを暗黙に仮定してしまう」という批判を不可避にする。

構成概念の妥当性に関しても疑問符がつく部分がある。信頼性係数が緩い基準でも最低限の許容値（$\alpha = 0.6$）を辛うじてクリアしている変数が多数ある。また，予備分析の結果信頼性係数が著しく低かったという理由で，単一項目として分析モデルに投入されている変数も複数散見される。第5章の分析で使われている，主要取引先の交渉力，主要取引先の対抗度，物的資産特殊性および人的資産特殊性がそれらである。このような構成概念の妥当性の不安定さは，本書が提

示している経験的予測値が頑丈（robust）な結果ではない可能性を示唆している。

本書の分析に使われている変数の中には，サーベイ・データだけではなく，公表財務データのようなアーカイバル・データ（archival data）を併用できそうなものがいくつも含まれている。例えば，「当該事業部の市場シェアが業界平均より高いか否か」で操作されている「希求水準に比した成果」や，「売上成長率」と「投資収益率」に表れる組織成果などが挙げられる。データの信憑性などの理由で，近年欧米のチャネル研究ではサーベイ・データを用いた研究に対する評価が一層厳しくなっている実状を勘案すると，今後より信頼性の高いデータを用いて本書の分析結果を追認する作業は有意義であろう。

第4章の前提である「パワー論は専ら一方的な同調獲得を，協調関係論は対等な相互同調のみを，それぞれ説明対象としてきた」というスタンスに対しても，筆者は意見を異にする。両研究アプローチの違いは，一方的な同調を想定しているか相互同調を想定しているかではなく，相手からの同調を引き出すための手段としてパワーに注目しているか，それとも信頼や関係的規範のような手段を重視しているかに過ぎないように思われる。敷衍すれば，パワーを用いて相手から同調を獲得する関係においても相互同調はあり得，同様に取引相手から信頼を引き出して同調を勝ち取る関係においても一方的な同調はあり得る。チャネル編成主体の管理者的視点に立脚すれば，取引相手から必要な同調を獲得しうるか否かが重要であって，自社が相手に同調するか否かの問題は，それが相手からの同調獲得に貢献する場合にのみ意味を持つ。この点に関しては筆者と改めて議論してみたいと思う。

むろん以上の指摘が本書全体の価値を下げるものでないことは言うに及ばない。本書はいくつか改善の余地を残しつつも，日本のチャネル研究を一歩前進させたものとして賞賛に値する。

参考文献

Arndt, J.（1979）Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing,* Vol.43, No.4, pp.44–55.

崔容熏（2003）「マーケティング・チャネルにおける統御（governance）のメカニズム」，京都大学経済学会『経済論叢』，第171巻　第3号，52～80頁。

崔容熏（2006）「マーケティング・チャネル研究の回顧と批判的検討：文献レビューを通じて」福井県立大学『経済経営研究』第17号，51～69頁。

崔容熏（2009）「マーケティング・チャネルにおける取引特定的投資が防御メカニズムの選択に及ぼす影響」『流通研究』第11巻3号，1–22頁。

崔容熏（2010）「チャネル論の系譜」マーケティング史研究会編『シリーズ歴史から学ぶマーケティング第一巻：マーケティング研究の展開』同文館

Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh,（1987）, Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing,* Vol.51, No.2, pp.11–27.

Dyer, J. H. and Chu, W.（2003）, The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science,* Vol.14, No.1, pp.57–68.

Frazier, G. L.（1999）, Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol.27, No.2, pp.226–240.

Gaski, J. F（1984）, The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing,* Vol. 48, No.3, pp.9–29.

Homburg, C., J. Vollmayr, and A. Hahn（2014）, Firm Value Creation Through Major Channel Expansions : Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing,* Vol.78, No.3, pp.38–61.

石井淳蔵（1983）『流通におけるパワーと対立』，千倉書房。

Kalwani, M. U. and N. Narayandas（1995）, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing,* Vol.59, No.1, pp.1–16.

久保和一（2011），「新制度派的流通チャネル研究の展開」，渡辺達郎・久保和一・原頼利編（2011）第１章所収。

Lusch, R. F. and J. R. Brown（1996）, "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing,* Vol.60, No.4, pp.19–38.

Mallen, B. E.（1963）, A Theory of Retailer Supplier Conflict, Control, and Cooperation, *Journal of Retailing,* Vol.39, No.2, pp.24–32.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., and Grewal, D.（2007）. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing,* Vol.71, No.4, pp.172–194.

渡辺達郎（1997）『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。

渡辺達郎（2011）「流通チャネル研究の展開と課題」渡辺達郎・久保和一・原頼利編（2011）序章所収。

渡辺達郎・久保和一・原頼利編（2011）『流通チャネル論－新制度派アプローチによる新展開－』，有斐閣。