日本商業学会

流通研究

書　　評

結城　祥
『マーケティング・チャネル管理と組織成果』

千倉書房、2014年

渡辺　達朗（専修大学）

第18巻 第2号
2016年3月

書　評

結城 祥『マーケティング・チャネル管理と組織成果』

千倉書房、2014年

渡　辺　達　朗
（専修大学）

1

チャネル研究は、いわゆるマーケティング・ミックスの１つを対象にする研究領域であるが、研究成果が続々と生まれる状況にあるというよりも、とりあげられることが比較的少ない分野といえる。それは、チャネル研究の対象が製造業者と卸売業者や小売業者というBtoBの関係であることから、アンケート調査によってデータをとるにしても、ヒヤリング調査によって事例を集めるにしても、企業間関係の具体論にどこまで迫れるのか、あるいはそれをどこまで抽象度をあげた一般論に昇華できるのか等といった点で、困難が多いことによるものと考えられる。

そうした中で本書は、若手研究者による数少ない本格的なチャネル研究の成果として、注目すべき１冊といえる。本書の構成は次のとおりである。以下では、まずこれに沿って本書の特徴を評者なりの視点から整理していく。

はしがき
序　章　本研究の課題と構成
第１章　マーケティング・チャネル研究の系譜
第２章　協調関係論の展開
第３章　研究課題と分析枠組
第４章　取引関係における統制と協調
第５章　取引関係とチャネル構造の管理
第６章　チャネル管理と組織成果
第７章　結論と展望

本書の研究課題は序章において提示されている。その内容は次のようにまとめられる。

まず、本研究では、マーケティング・チャネルの編成主体は「チャネル構造の管理」と「取引関係の管理」という２つの管理問題に直面するとの考え方を前提にして、研究目的を以下のように示している。すなわち、「本研究の目的は、マーケティング・チャネルの編成主体としてわが国の製造業者に注目し、それが買手群との取引関係とチャネル構造をいかに管理するのか、そしてその管理の様相と当該製造業者の組織成果がいかなる因果関係を有するかを説明することである」(p.2)。

こうした考え方は、先行研究の批判的な検討を踏まえて導かれたものであり、著者独自の問題意識が集約的に示されている。その内容をわかりやすく展開すると、本書を特徴づける「3つの課題」として整理することができる。第１は､取引関係管理に関連しており、統制と協調という２つの異質的な同調獲得様式がいかなる条件の下に形成されるのかに関する検討である。第２は、取引関係管理とチャネル構造管理の相互関連に関する検討である。そして第３は、同調獲得と販路開拓というチャネル管理の両輪が、製造業者の組織成果といかなる因果関係を有しているかの検討である。

2

以上の研究目的と研究課題を導いた先行研究レビューは、第1章および第2章において行われている。第1章では、主要なマーケティング・チャネル研究の系譜として、1920年代～50年代の「チャネル構造選択論」から、1950年代～60年代の「チャネル拡張組織論」、1960年代の「チャネル交渉論」、1960年代～80年代の「チャネル・パワー論」まで、研究成果のレビューが行われている。また第2章では、著者がチャネル研究の「到達点」(p.11)と位置づける「協調関係論」がレビューされ、それが4つのアプローチに大別されるとともに、なかでも信頼アプローチが最有力であるとの立場が示されている。

そして第3章で、研究課題と分析枠組が詳細に述べられる。まず、これまでチャネル研究はチャネル全体レベルの構造管理とダイアド・レベルの取引関係管理という2つの次元に注目してきたが、それぞれの系譜ごとに着目点が大きく異なることが指摘される。

すなわちチャネル構造選択論は、その名のとおり製造業者が自社製品の販路の広さや長さ（段階数）等をどのように設計するかというチャネル構造の選択問題をもっぱら扱い、取引関係管理の側面にはほとんど言及していない。逆にチャネル拡張組織論は、チャネル構造の問題はほとんど議論せず、チャネルの同調を基盤とする内部組織的関係とみなし、その管理問題に関心を集中させた。またチャネル交渉論は、取引相手の同調が製造業者の意識的な統制の試みによってのみ実現するとの立場から、この統制がチャネル管理の本質的課題であると主張した。ただし、統制と並んで専売店制にかかわる問題をとりあげており、その限りでチャネル交渉論は構造管理問題にも言及していると評価される。

さらにチャネル・パワー論は、ダイアド・レベルのパワー構造とそれに対応する統制関係に注目したが、チャネル構造管理の問題にはほとんど触れていない。これに対して、信頼アプローチに代表される協調関係論は、信頼と相互同調に基づく取引関係の管理に注目したが、チャネル・パワー論同様にチャネル構造管理の側面への言及はほとんどない。

こうしたチャネル研究の展開経緯を踏まえて、協調関係論を主要なターゲットに据えて、その限界や問題を確認し、それらを克服する方向が上述の「3つの課題」を敷衍するかたちで提示される。すなわち、第1は、チャネル交渉論やチャネル・パワー論がパワーによる「一方的な同調獲得」の側面に注目する一方、協調関係論は信頼に基づく「対等な相互同調」の側面のみに着目し、「鍵概念をパワーから信頼に置換」(p.82)したに過ぎないという限界を有することに関連しており、それを克服する方策として、パワーと信頼という異質な同調獲得様式の形成条件を解明すべきことが指摘される。

第2は、取引関係管理と構造管理をチャネル管理の両輪としてとらえられるべきであるという考え方に関連する。すなわち製造業者は、取引相手との相互同調関係を追求とともに、流通市場の変動に直面する状況において、チャネル構造管理、とりわけ販路開拓に取り組むものと考えられるが、先行研究は上述のようにどちらか一方に注目する傾向にあった。その限界を克服して、同調獲得と販路開拓の追求バランスをどのように管理するかを検討する必要があるというのである。

第3は、同調獲得と販路開拓の2つと製造業者の組織成果との因果関係を解明することである。協調関係論では、取引相手との相互同調がそれぞれの組織成果(市場シェ

ア、売上成長率等)に正の影響に及ぼすことを暗黙の前提にしたうえで、それが行動的成果(取引当事者の満足度や対立の機能性等)との間でどのような因果関係を有するかに注目してきた。他方、販路開拓と組織成果との因果関係については問題意識にすら含まれなかった。こうした協調関係論の限界を踏まえて、同調獲得と販路開拓が製造業者の事業部レベルの組織成果に及ぼす影響と、組織成果がチャネル行動に及ぼすフィードバック効果を検討する必要があるというのである。

これらを受けて、次に本書の分析枠組が提示される。その出発点になるのが、チャネルの編成主体としての製造業者が直面する次の3つの不確実性である。すなわち、取引相手の盛衰や参入・退出等にかかわる流通市場の変動性、製造業者の製品の取り扱い等にかかわる取引相手の行動の不確実性、消費者・ユーザーの動向にかかわる製品市場の不確実性である。上述の「3つの課題」にかかわる取引関係やチャネル構造の管理問題は、これら3つの不確実性への対応行動として位置づけられ、分析枠組の構築が行われている。その際、不確実性に対する具体的な反応行動を説明するのに依拠されるのが、情報処理パラダイム、資源依存モデル、学習理論である。とりわけ、組織がどのような場合に不確実性の高い行為を採用するかどうかの受容度にかかわる学習理論の考え方が有用として、分析枠組の中軸に据えられている。

3

以上に基づいて、続く3つの章で「3つの課題」に対応させて仮説の導出と実証分析が行われる。すなわち第4章では、製造業者と取引相手とのダイアドの関係を対象に、前者が後者から同調を獲得する際に、パワーに基づく統制と信頼に基づく協調という2つの異質な様式がどのように使い分けられるのか、あるいは統制型から協調型への変化がなぜ起きるのかが検討されている。第5章では、製造業者と取引相手群の1対多の関係を対象に、取引関係管理とチャネル構造管理の相互連関、とりわけ変動する市場環境の中で、製造業者が既存販路からの同調獲得と新規販路の開拓のバランスをどのように追求するかが分析されている。そして第6章では、製造業者による同調獲得と販路開拓という2つのチャネル行為が、その組織成果に対していかなる影響力を有するのか、また製造業者の市場ポジション等によって、その影響力の強弱や正負の方向が変化するのかが検討されている。

最後に第7章では、分析結果の要約、インプリケーションの導出、および今後の課題と展望が示される。まず分析結果については「3つの課題」に対応して、次の3点が指摘されている。第1に、製造業者と取引相手の間に、一方的な同調獲得と対等な相互同調のどちらの様式が出現するかは、その取引関係におけるパワーの構図と相互信頼水準に依存する。第2に、製造業者が同調獲得と販路開拓の追求バランスを変化させるのは、成果水準（市場シェア）に応じてであり、成果が相対的に低い場合、販路開拓のみが追求され、成果が相対的に高い場合、同調獲得と販路開拓が並行的に追求される傾向がある。第3に、同調獲得と販路開拓は、製造業者の売上成長率に直接的に正の影響を及ぼし、売上高成長率を媒介にして間接的に投資収益率の改善に貢献する。ただし売上高成長率への影響は、製造業者の市場ポジションによって異なる。

次に理論的・実証的インプリケーションとして、3点が指摘されている。第1は、チャ

ネル行動の説明において学習理論が一定の有効性を備えていることを明らかにした点である。第2は、ダイアド・レベルの取引関係管理においてはパワーと信頼という2つの組織間関係をともに管理することが重要であるという点である。第3に、製造業者の売上成長率にとって、販路開拓が同調獲得に匹敵する正の影響力を有しているとともに、両者の追求バランスは市場シェアないし市場ポジションに応じて異なることが指摘される。

さらに課題と展望として、4点が指摘されている。すなわち、第1は「販路開拓」と「流通市場の変動性」については概念定義と測定尺度の精緻化の必要性である。第2は、成果の希求水準として、本書で採用した競合他社等の準拠集団の直近の成果との「社会的比較」のみならず、自身の過去の成果との「歴史的比較」という観点を考慮すべきという点である。第3は、販路開拓の基盤となる組織能力の検討の必要性であり、その際、市場志向や市場感知能力に関する研究を援用することが提起されている。第4は、いわゆるマーケティング力を構成する諸要素のうち、本書で注目した経路力を構成するチャネル行為と、その他の要素がどのような有機的関連を有しているかを明らかにすることである。

4

以上のように本書の特徴と貢献は、チャネル構造選択論からチャネル拡張組織論、チャネル交渉論、チャネル・パワー論、協調関係論に至る膨大な先行研究のレビューから導いた「3つの課題」に集約的に示されているといえる。その課題とは、パワーによる統制と信頼による協調という異なる同調獲得様式の形成条件、取引関係管理と構造管理の2側面の追求バランス、チャネル行為と組織成果の関係に関する検討である。形式的な面でいえば、この「3つの課題」を出発点にして、分析枠組の設定、仮設導出、実証分析、インプリケーション、今後の課題まで、一貫してシンプルで骨太であるとともに精緻な論理で組み立てている点が、構成上の最大の特徴として評価できる。

内容的な面でいえば、「3つの課題」のそれぞれは、これまでのチャネル研究の諸潮流の限界ないし一面性を明確にして、その克服の方向を展望するものであり、それによって総合的なチャネル理論の構築をめざすという意欲的な志向が込められている点が評価できる。

とりわけ、第2の課題の検討にあたって、組織がどのような場合に不確実性の高い行為を採用するかどうかの受容度にかかわる学習理論の考え方が有用であるとして、それを援用して「成果水準と希求水準との乖離状況によって、組織の不確実性受容・削減傾向が変化し、さらにそれに呼応して同調獲得と販路開拓の追求バランスも変化する」(p.243)との仮説を導き検証したことが注目される。今後、チャネル研究に学習理論を応用することで、研究がさらに深化されることが期待される。また第3の課題については、これまでのチャネル研究のなかで、行動的成果にとどまらず組織成果との関係を明示的にとりあげたものは比較的少数であることから、それを分析枠組の柱に据えたことの学術的貢献は大きいといえる。

このように積極的に評価できる側面が確認できる一方で、本書にはいくつかコメントすべき疑問点がある。その第1は、マーケティング・チャネルの編成主体として製造業者のみに注目している点である。本書では、研究対象について「『売手たる製造業者』と『その直接的な買手となる顧客企業』(消費財で

あれば流通業者、生産財であれば部品・原材料の購入業者）の2種類の行動体によって構成されるシステム」という「1段階の取引関係」に注目し、消費財においては「卸売業者と小売業者が製造業者と直接取引を行っている限りにおいて両者を同列」に扱うとしている(p.9)。また、「製造業者に関しては個のレベル、買手に関しては集団レベルという変則的な集計レベルが設定され、その上で、製造業者が自らを要とする買手群との扇状的な取引関係とその構造をどのように管理するか」と対象の特定を行っている。

しかし、チャネル研究の発展経緯において、チャネル・パワー論から協調関係論への展開をもたらしたのは、少なくとも消費財の一定の製品分野において、製造業者が扇状的な取引(販売)関係の管理者としての立場を失いつつある一方、買手である小売業者が逆に扇状的な取引(仕入)関係においてイニシアティブを発揮する立場に立ちつつあるという現実であった。例えば、そうした製品分野としては食品・日用品、化粧品、家電・IT関連製品、アパレルなどがあげられよう。それらにおいては、製造業者と小売業者が対等な立場で協働して、あるいは小売業者主導で、取引先選択(構造管理)や取引関係管理が行われる場合がある。そうした現実に対する説明力という意味で、本書が提示する分析枠組はどれだけ有効なのか、あらためて説明が必要と考える。

以上を別の視点からいえば、本書で提起されている分析枠組が、どのような現実を出発点にして抽象化されたものかが不明であるといい換えることができる。従来、現実の動きと理論の発展とは若干の時差を伴いつつもパラレルに進化してきた面があるが、本書はそうしたな動きと切り離された抽象的な空間で、理論モデルの構築がめざされている印象を受けてしまう。この点が第2の疑問である。

さらに関連して第3として、各論の領域になるが、「3つの課題」を受けた実証分析の調査設計のうち調査対象にかかわる問題が指摘できる。すなわち、統制と協調との同調獲得様式の形成条件に関する4章のサンプルは184票(調査先811事業部に対する有効回答率22.7%)で、業種構成は基本的に消費財の製造業者(上位3業種は飲食料約35%、アパレル約18%、酒類約11%で合計約64%)であった(p.129)。これに対して、取引関係管理と構造管理の追求バランスに関する5章のサンプルは159票(調査先1280事業部に対する有効回答票の比率は12.4%)で、業種構成は産業財を含む全産業(上位3業種は機械器具約26%、電子部品約18%、化学製品約14%で合計約58%、食料品は約7%、繊維製品は約4%)に及び(p.174)、チャネル行為と組織成果の関係に関する6章のサンプルは164票(同上の調査先に対する有効回答票の比率は12.8%)で、業種構成は全産業(上位3業種は機械器具約26%、電子部品約19%、化学製品約13%で合計約58%、食料品は約7%、繊維製品は約5%)に及んでいる(p.211)。

もともとこの種の調査において、特定の業種等に絞って大量のサンプルを得るのは困難であり、一定の限界(与件)のもとで分析を進めなければならないことはやむを得ないものとして理解できる。しかし、業種の分散が大きいのに対して1業種あたりのサンプル数が少ないことや、4章と5章・6章とで業種構成が大きく異なっているなどのサンプル特性を踏まえると、本書の議論の組み立ては限られた論拠で過度な一般化を志向している印象を受けてしまう。この点は、上述した具体的な現実を出発点にした理論化という立脚点が明確でないということ関連し

ているのかもしれない。もちろん、調査結果の統計的有意性の確認は必要十分になされているが、それとは別の次元の問題として、どの程度まで調査結果を一般化、抽象化できるかを慎重に考慮しながら、ある種の「謙虚さ」をもって調査結果の考察やインプリケーションの導出に向き合うべきではなかろうか。

次に本書の核心部分を担う「3つの課題」それぞれに関連して、簡単にコメントしよう。まず、第1の課題に関連して、本書では、協調関係論の「最有力アプローチ」として信頼アプローチを位置づけ(p.75)、協調関係論でさまざま模索されてきた関係を規定する要素を信頼に収斂させている。そのうえで、上述したように取引関係管理の2つの様式としてパワーに基づく統制と信頼に基づく協調と定式化し分析枠組の設定と実証分析を行っている。しかし、協調関係論の分野では、いわゆる新制度派の潮流に含まれる研究として取引費用論や戦略論の動的取引費用、ケイパビリティないしダイナミックケパビリティ等の概念を用いて、さまざまな成果を生み出していることが見逃せない。これらについて、本書では十分カバーすることをせず、チャネル研究のオーソドキシーへの回帰をあえて志向した印象があるが、その意図を確認したい。

第2の課題に関連して、本書では、取引関係管理と並んで構造管理をチャネル管理で追求すべき2側面として位置づけており、そのこと自体は評価できるが、構造管理概念の操作化にあたって、内容を新規販路開拓に代表させている点はやや一面的な印象を受ける(p.21、p.85)。7章の課題確認の項でも、販路開拓の中身の精緻化の指摘にとどまっている。しかし、チャネル構造管理は、販路開拓といった連続的で漸進的な方策を一方の極とすれば、他方の極に統合や分離による販路の組み替えといった非連続的な方策もあり、その中間にさまざまな形態があろう。これらを含めた分析枠組の検討が求められよう。

第3の課題に関連しては、チャネル行為と組織成果との関係が、競合他社等との比較という観点からワンショットでしかとらえられていないので、組織成果への影響が本当に当該チャネル行為によるものかが必ずしも明らかでない点があげられる。7章の課題確認の項で著者自ら指摘しているように、社会的比較のみならず、歴史的比較の観点から時系列で変化をみていく必要があろう。

5

これまでみてきたような疑問はあるものの、本書は、チャネル・パワー論や協調関係論をはじめとする、これまでのチャネル研究の限界克服をめざす意欲的で本格的な研究書といえる。冒頭に述べたように、チャネル研究はBtoBの関係を対象とするものであることから、一次データの収集などにおいて困難が多いことから、近年、研究成果も限られる傾向にある。協調関係論のほんの一端を担い、克服の対象とされた評者としても、本書が契機となってあらためてチャネル研究への関心が高まり、協調関係論に次ぐ新たな潮流が日本から世界に向けて発信される日が来ることを願っている。

その際、本書ではほとんど触れられなかったが、リアル店舗でのモノの販売を前提にしたチャネル研究から、ネット・チャネルのウエイトの高まり、リアル店舗におけるモノ・プラス・サービスの販売、体験重視の店舗への転換といった近年の新しい現実を踏まえたチャネル研究への展開が求められよう。

最後に、チャネル研究の歴史の中で、独特

な地位を占めるチャネル交渉論の創始者である風呂勉氏に関連させて、以下のことに触れておきたい。風呂氏の主著『マーケティング・チャネル行動論』（千倉書房、1968 年）は、間も無く出版から 50 年を迎えるものの、これまで日本のチャネル研究者が必ずといっていいほどレビューの対象としてきたいわば定番中の定番であり、本書でも当然のごとくレビュー対象にされている。その風呂氏の主要論文を集めた書籍『流通論パラダイム風呂勉の世界』（碩学社、2015 年）が、氏の逝去をきっかけにして学部ゼミ 1 期生の石原武政氏らの手によって編まれた。氏の主著は抽象度が高い理論書の部類に属するが、この本をみると、氏がそれをまとめる前後の時期に、どのような流通チャネルの現実と向き合っていたかが推察できる。チャネルに限らず流通・マーケティングの研究者が、現実と理論との間をどのように行き来し、橋渡しすべきかについてあらためて考えさせられた。