

マーケティング・チャネルの統制・管理に関する 研究動向について

高橋 秀雄

はじめに

チャネル・リーダーによるマーケティング・チャネルの統制・管理の問題、特にパワーの行使による統制・管理やコンフリクト管理の問題は、現在でも継続的に研究がなされている。それらに関する研究や理論は、元来有効なものであり、その有効性の喪失や意義の喪失などというものは実際にはみられなかった。なぜなら、以下でみるように、現在でも様々な研究者が、そうしたことについて研究しているからである。

様々なマーケティング・チャネルのタイプがあるうちの、例えば、戦略提携によるチャネル等にみられる、ごく一部のチャネル現象に関しては、従来からのチャネル・パワーによる統制・管理の理論やチャネル・コンフリクト管理の理論の他に、別の分析枠組みを適用した方がよいのでは、といったレベルのことがあったとしても。ただし、この戦略提携によるチャネル関係においても、各チャネル参加者がそれぞれもつパワーとその行使の問題は無視できないし、このチャネルにおいてみられる機会主義的行動という一種のコンフリクト行動の問題も無視できないのである。そうした意味で、戦略提携によるチャネルに対しても、チャネル・パワーによる統制・管理の理論やチャネル・コンフリクト管理の理論の適用はある程度可能なのである。

マーケティング・チャネルというものは、

複数のチャネル参加者から構成されるものであり、その相互作用からコンフリクトは不可避免的に生じてくる⁽¹⁾。このことは戦略提携によるチャネルでも同様のことである。発生してくるコンフリクトに対しては、その解決や解消のための方策を考えていく必要がある。全くコンフリクトが発生しないチャネルなどというものを想定することは、あまりにも空想的で非現実的である。

チャネル・パワーによる統制・管理の理論やチャネル・コンフリクト管理の理論は、チャネル分析に有効な理論的枠組みではないという誤った認識が広がることは、チャネル研究の幅を狭め、チャネル研究の発展を阻害することにつながる。

マーケティング・チャネルには、例えば大手製造業者と大手小売業者との戦略提携によるチャネルという、ごく一部においてみられるタイプのチャネルだけでなく、フランチャイズ・チャネル、大手製造業者主導の流通系列化されたチャネル、大手卸売業者主導のチャネル、大手小売業者の後方統合によるチャネル等の様々なものが存在している。そうしたチャネルにおけるパワー関係には、大手企業同士でパワーが均衡しているものもあるであろうが、大手製造業者と中小小売業者のチャネル関係のように、パワー格差が存在しているものもある。特に、パワー格差が存在しているチャネル関係の分析に関しては、チャネル・リーダーによるパワーの行使による統制・

管理やコンフリクト管理の理論の適用が有効なのである。

すべてのチャネル関係が、対等なパワー関係ばかりであり、チャネル参加者間には協調的な雰囲気が満ちあふれていてコンフリクトが一切発生しない、といった極めてユートピア的なチャネル関係を想定したうえで、どのようにしてチャネル参加者間の信頼関係や協調関係を維持していくのかを専ら問題にすることにはほとんど意味がない。チャネル研究の対象は、多種多様なタイプのチャネルなのであるから、ごく一部のタイプのチャネルの分析にのみ当てはまる事柄を一般化して、それがチャネル問題全般に妥当するものと主張することは、チャネル研究の発展を阻害することにつながると考える。

チャネル・パワーによる統制・管理の理論やチャネル・コンフリクト管理の理論は、全てのチャネル関係の分析に有効であるというつもりはないが、それらは様々なチャネル関係の分析に適用できるものなので、チャネル研究にとって依然として有用なものののである。

本稿では、チャネルに対する統制・管理の研究、特にチャネル・パワーの行使による統制・管理やコンフリクト管理に関する研究が継続的になされており、それらが依然として有効なものであることを検証するために、チャネル・パワーの行使による統制・管理、チャネル・コンフリクト管理等に関してなされた、アメリカ等の研究者による最近の研究をみていくことにする。そうすることにより、チャネル・パワーによる統制・管理、チャネル・コンフリクト管理の問題に関する研究が、いまだに重要な研究分野であることを示すことにする。

最近のチャネルの統制・管理に関する研究の動向

ここでは、チャネルの統制・管理、チャネ

ル・パワー、チャネル・コンフリクトとその管理戦略等に関して、最近、アメリカ等における研究者がどのような研究を行っているのかをみていくことにする。

(1) Kumar (2012) のチャネル参加者とチャネル・コンフリクトの管理に関する研究

Kumar (2012) は、その著書のなかで、チャネル参加者の管理、チャネル・コンフリクトとその管理に関する議論を展開しているが、特にそのなかの、チャネル・パワーとチャネル・コンフリクト管理に関する議論を中心にみていくことにする⁽²⁾。

Kumar (2012) は、チャネル・パワーを、パワー源泉、チャネル関係においてパワーを行使する者が誰なのかの2つの点により区分している⁽³⁾。

まず、パワー源泉については、報酬によるパワー、強制的パワー、専門知識によるパワー、合法性によるパワー、参照によるパワーの5つを挙げているが、これらは従来からチャネル・パワー論でパワー源泉とされてきたものと同一のものである⁽⁴⁾。

次に、チャネル関係においてパワーを行使する者が誰なのかという観点から、製造業者がチャネル・パワーを行使することを想定した最終的パワーないし製品パワー、卸売業者がパワーを行使することを想定した中間業者のパワーないし卸売業者のパワー、小売業者がパワーを行使することを想定した前線のパワーないし小売業者のパワーの3つを挙げている⁽⁵⁾。

Kumar (2012) は、チャネル・コンフリクトについて、その発生は不可避のものであるとしている⁽⁶⁾。Kumar (2012) のこうしたチャネル・コンフリクトに関する理解は、基本的に正しいものである。チャネル参加者間で、様々なチャネル活動の展開がなされる際に、それぞれの方針の違い、物の見方の相違、誤解等により、チャネル・コンフリクトが発生する。あるチャネル・システムにおけ

るチャネル関係が、非常に良好で協調的なものであるとしても、そこにおいてチャネル・コンフリクトが発生しないという保証は全くないのである。

また、Kumar (2012) は、チャネル・コンフリクトには、健全なコンフリクトと破壊的なコンフリクトがあるものと捉えている⁽⁷⁾。この Kumar (2012) の考え方は妥当なものである。チャネル・コンフリクトは、それが適度な範囲のものであれば、その発生の都度解決することにより、溜まっている不満を解消をし、健全なチャネル関係を構築し直すことができる。

Kumar (2012) は、チャネル・コンフリクトは、あるチャネル参加者の行動が、他者の期待に合致しないときに発生するものであるとし、ほとんどのチャネル・コンフリクトが、パワー、組織の要求、自尊心、役割の不一致、目標の非両立性、希少な資源、といった原因により発生するものとしている⁽⁸⁾。つまり、Kumar (2012) は、チャネル参加者間でのパワー行使、目標や利害の対立、感情のもつれ等が、コンフリクトを発生させる原因であるというのである。

Kumar (2012) は、チャネル・コンフリクトのより具体的な発現形態を次の3つにより、区分している⁽⁹⁾。

第1に、製品の供給者（製造業者のこと）が引き起こすコンフリクトである。例えば、供給者が、既存のチャネルに加えて、インターネットによるチャネル等を追加することやディーラーの数を増加させることは、他の既存のチャネル参加者（ディーラー）の経営に影響を与えることになり、コンフリクトを発生させることになる。また、製造業者が既存のディーラーに、より多くのインプット（マーケティング活動の増加等）を期待することなどもコンフリクトを引き起こすことになる。

第2に、チャネルが引き起こすコンフリクトである。これは例えば、製造業者に対して他のチャネル参加者が、取引条件の改善やマー

ケティング政策の変更を求めるときなどに発生する。

第3に、市場の進化により引き起こされるコンフリクトである。例えば、製造業者が、市場の進化に対処するために、そのチャネルの合理化を行ったり、全く新しいタイプのチャネルを追加するとき、他のチャネル参加者との間でコンフリクトが発生することがある。

Kumar (2012) は、製造業者と流通業者間（チャネル参加者としての）で発生する様々なチャネル・コンフリクトの解決策として、製品戦略、二重の補償金と役割の区分、平等な価格政策、継続的な努力、電子商取引のコミュニティを挙げている⁽¹⁰⁾。

製品戦略というのは、製造業者が利用している複数のチャネル間でのコンフリクトを避けるために、それぞれのチャネルの状況に応じて、別々に異なった種類の製品を流通させるというものである。

二重の保証金というのは、製造業者が新タイプのチャネルを追加するとき、既存のチャネルにおいて利用している流通業者に対して、新タイプのチャネルに対する彼らの関与とは関係なく補償金を支払って、不満を解消するものである。

平等な価格政策というのは、製造業者が、そのチャネル内で活動する流通業者間で不満が発生しないように、例えば商品の仕入れ時における割り引き率の仕組みがどのようになっているのかを透明化して周知させるというものである。

継続的な努力というのは、これは製造業者の担当者が流通業者を定期的に訪問することにより、相手側に対する理解を深めるものである。

電子商取引のコミュニティというのは、例えば、製造業者のウェブページに、顧客向けの流通業者の連絡先や URL の案内を掲載することにより、流通業者との融和を図るものである。

Kumar (2012) が列挙しているチャネル・

コンフリクトの解決策に関しては、第1に、その中身はコンフリクト発生の予防的措置が中心となっており、チャンネル参加者間で発生する、より深刻なコンフリクトの解決・解消策としては不十分なものになっていることが指摘される。第2に、チャンネル参加者としての流通業者サイドのコンフリクト行動等により発生するコンフリクトに対応する解決・解消策が考慮されていない点で不十分なものとなっていることが指摘される。

製造業者が、チャンネル参加者との間で発生するコンフリクトの種となるものを事前になるべくなくすという考え方自体はよいのであるが、それに関わらず発生するコンフリクトにどのように正面切って対処するのかの方策を考えることも大切である。

以上でみてきた Kumar (2012) のチャンネル・パワーやチャンネル・コンフリクトとその管理に関する議論に関しては、基本的に従来からのチャンネル論の理論を踏襲しているものであるが、その議論には Kumar (2012) の考察や発案によるものがいくつかみられ、Kumar (2012) なりに議論を発展させているものと評価される。なお、ここで Kumar (2012) の議論を紹介したのは、依然として従来からのチャンネル・パワー論やチャンネル・コンフリクト論などの議論に基づいてチャンネル研究をしている研究者が存在することを示すためである。

(2) Kashyap, Anita and Frazier の「フランチャイズ・チャンネル関係における、契約、契約以上のインセンティブと事後的な行動」に関する調査 (2012)

Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、フランチャイザーとしてのチャンネル・リーダーによるフランチャイズ・チャンネルの統制・支配を問題にし、プリンシパル エージェント理論 (エージェンシー理論) を適用して、フランチャイザーがそのフランチャイズ・チャンネルを支配するメカニズムを解明しようと

した⁽¹¹⁾。Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、プリンシパル エージェント理論は、プリンシパル エージェント関係における統制の問題が、当事者間での目標、情報、選好が異なっていることの結果から発生するものであるとする。そして、この理論では、プリンシパル (フランチャイザー) がエージェント (フランチャイジー) の行為を統制するために用いる支配メカニズムや統制ツールが焦点となるというのである⁽¹²⁾。

Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、フランチャイズ・チャンネルの支配に関して、事前的支配メカニズムと事後的支配メカニズムがあると考ええる。そして、事前的支配の特性として、契約の完全性、契約の一方性、インセンティブがあり、事後的支配の特性として、行動監視と産出の監視、強制と行動監視、強制と産出の監視があるとする。Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、フランチャイザーが利用する事前的支配メカニズムと事後的支配メカニズムが、フランチャイジーのチャンネル行動の結果 (機会主義的な行動や服従) にどのような影響を与えるのかを、いくつかの仮説をたてて、それを検証することにより分析しようとしたのである⁽¹³⁾。

Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、この仮説検証の対象として、アメリカの自動車業界のフランチャイズ・チャンネルを選択し、そこから得られたデータを回帰分析、simple slope analysis により分析した⁽¹⁴⁾。Kashyap, Anita and Frazier (2012) がたてた仮説は、事前的支配メカニズム、事後的支配メカニズム、チャンネル行動の結果の相互間の関係が考慮されたものとなっているが、その仮説検証の結果は以下の通りである⁽¹⁵⁾。

仮説1は、契約の完全性は、プリンシパル (フランチャイザー) による、(a) 行動監視、(b) 産出の監視、(c) 強制努力と負の関係があるというものであるが、これについては部分的な支持がみられた。

仮説2は、契約の一方性は、プリンシパル

(フランチャイザー) による、(a) 行動監視、(b) 産出の監視、(c) 強制努力と正の関係があるというものであるが、これについては(a) の行動監視が仮説と一致しただけで、全体として仮説にあるような結果は得られていない。

仮説 3 は、フランチャイジーに対する契約以上のインセンティブは、プリンシパル (フランチャイザー) による、(a) 行動監視、(b) 産出の監視、(c) 強制努力と正の関係があるというものであるが、これについては支持されている。

仮説 4 は、高い水準でのフランチャイザーによる行動監視は、(a) フランチャイジーの服従と負の関係があり、(b) フランチャイジーの機会主義と正の関係があるというものであるが、これについては支持されていない。

仮説 5 は、高い水準でのフランチャイザーによる産出監視は、(a) フランチャイジーの服従と正の関係があり、(b) フランチャイジーの機会主義と負の関係があるというものであるが、これについては支持されていない。

仮説 6 は、高い水準でのフランチャイザーによる強制は、(a) フランチャイジーの服従と正の関係があり、(b) フランチャイジーの機会主義と負の関係があるというものであるが、これについては支持されていない。

仮説 7 は、フランチャイジーの服従 (機会主義) に対するフランチャイザーによる行動監視の負 (正) の効果は、高い水準での産出監視により弱められるというものであるが、これについては支持されている。

仮説 8 は、フランチャイジーの服従 (機会主義) に対するフランチャイザーによる強制の正 (負) の効果は、高い水準での行動監視により弱められるというものであるが、これについては支持されている。

仮説 9 は、フランチャイジーの服従 (機会主義) に対するフランチャイザーによる強制

の正 (負) の効果は、高い水準での産出の監視により強められるというものであるが、これについては支持されている。

Kashyap, Anita and Frazier (2012) は、事前的支配メカニズムのなかの契約の完全性と契約の一方性は、望ましいエージェント (フランチャイジー) の行動をもたらすとしている。フランチャイジーの行動に対する事後的支配努力の影響に関しては、フランチャイザーの監視や強制努力とフランチャイジーの行動との間に、主な効果がみられるであろうという仮説は支持されなかった。ただし、代替的な事後的支配メカニズム間の重要な調節効果の仮定は、概ね支持されたとしている⁽¹⁶⁾。

Kashyap, Anita and Frazier (2012) の研究は、フランチャイザーによる支配のメカニズムを、フランチャイズ契約やインセンティブ提供という事前決定されるものによる事前的支配メカニズムと、フランチャイジーの行動や産出の監視、フランチャイジーに対する強制努力による事後的支配メカニズムの2つに区分した上で、それらの間の関係や、2つの支配メカニズムとチャネル参加者の服従や機会主義的行動の関係を分析した点で評価される。そして、フランチャイザー (チャネル・リーダー) によるフランチャイジー (他のチャネル参加者) に対する支配という、フランチャイズ・チャネルにおける非対称的なパワー関係を念頭に置いた上で、フランチャイズ・チャネルの統制・管理、フランチャイジーの服従や機会主義的行動 (コンフリクト行動) 等を分析している点でも評価される。また、Kashyap, Anita and Frazier (2012) の研究は、これまでの2者間のチャネル関係中心の分析を、フランチャイズ・チャネル全体というチャネル・システム全体の分析へと拡張した点でも評価される。このように、アメリカのチャネル研究は、2者間の関係分析から、チャネル・システム全体の分析へと進んでいるのである。

(3) Wang, Gu and Dong の「流通ネットワークにおける罰則の観察者効果」に関する調査 (2013)

Wang, Gu and Dong (2013) は、流通チャネル（流通ネットワーク）において、製造業者が、ある流通業者に懲罰を与えることは、同一の流通チャネル内で活動する、他の流通業者（懲罰事案の第三者的な観察者）の態度や行動に、どのような影響を与えるのかを調査した⁽¹⁷⁾。

Wang, Gu and Dong (2013) は、どのようなマーケティング・チャネルにおいても、「チャネル参加者間でしばしば発生する、つじつまの合わないことや信念の相違のゆえに、懲罰的な行為や懲罰は避けがたい」と述べている⁽¹⁸⁾。つまり、特定のチャネル・システムにおいて活動する、各チャネル参加者間には考え方の相違があるので対立が発生することがあるし、個々のチャネル参加者はときどき機会主義的な行動（言い換えればコンフリクト行動）をとることがある。こうした場合には、チャネル・リーダーとしての製造業者は、コンフリクト関係にあるチャネル参加者に対して罰則を課することがあるというのであり、チャネル・コンフリクトに対する罰則という強制力の行使を認めているのである。

Wang, Gu and Dong (2013) は、チャネル・リーダーが、コンフリクト行動をとっているチャネル参加者に対して罰則を課する出来事を、同一のチャネル内の他のチャネル参加者が観察するとともに、彼らがその教訓からどのように行動すべきかを学習すると考えるのである⁽¹⁹⁾。

Wang, Gu and Dong (2013) は、このようなチャネル関係における観察者効果を実証するために、いくつかの仮説を立てた。そして、仮説を検証するために、中国における家電業界、化粧品及び身の回りケア用品業界、家具業界の3つの業界の流通業者から収集されたデータが分析に用いられた⁽²⁰⁾。まず、Wang, Gu and Dong (2013) は、構成概念

の有効性を検証するために因子分析を行った。次に、二段階の階層的な回帰分析を行って、仮説検証を行ったが、その結果は以下の通りである⁽²¹⁾。

仮説1は、観察者が知覚した罰則の厳しさが、観察者の事後的な機会主義に負の影響を及ぼすというものであるが、この仮説は支持されている。

仮説2aは、観察者が知覚した罰則の公正さは、製造業者への信頼に対して正の影響を及ぼすというものであり、仮説2bは、観察者の製造業者への信頼は、その事後的な機会主義に対して負の影響を及ぼすというものであるが、この2つの仮説は支持されている。

仮説3は、罰せられた流通業者の関係への埋め込みは、観察者の事後的な機会主義に対する罰則の厳しさの負の効果を弱めることになるというものであるが、これについてはかろうじて支持という結果であり、完全に支持されてはいない。

仮説4aは、罰せられた流通業者の関係への埋め込みは、製造業者への観察者の信頼に対する罰則の公正性の正の効果を弱めることになるというものであり、仮説4bは、罰則がより厳しくなればなるほど、罰則の公正性と観察者の信頼との間の結びつきに対する、罰則を受けた流通業者の関係への埋め込みがもつ軽減効果がより強くなるというものであるが、2つの仮説とも支持されている。

仮説5は、製造業者の監視能力は、観察者の事後的な機会主義に対する罰則の厳しさの負の効果を強めることになるというものであるが、これについては有意ではないという結果が出ている。

仮説6aは、製造業者の監視能力は、製造業者への観察者の信頼に対する罰則の公正性の正の効果を強めることになるというものであり、仮説6bは、罰則がより厳しくなればなるほど、製造業者の罰則の公正性と観察者の信頼との間の結びつきに対する製造業者の監視能力の増強効果をより強めることになる

というものであるが、2 つとも支持されている。

Wang, Gu and Dong (2013) は、彼らのチャネル研究は、2 者間での罰則の分析をチャネル・ネットワーク・レベルでの罰則の分析へと拡張したこと、観察者に対する罰則の正の効果の確立に対する貢献で意味があるものとしている⁽²²⁾。つまり、Wang, Gu and Dong (2013) は、チャネル・リーダーにより、機会主義的な行動をとったチャネル参加者に対して罰則が課される事件を、この2者以外のチャネル参加者が観察者として見ているが、その観察したことへの理解が、観察者としてのチャネル参加者のその後の行動や態度に影響を与えると考え分析したのであるが、この分析がこのような貢献につながったとするのである。

いずれにせよ、Wang, Gu and Dong (2013) の研究に関しても、これまでの2者間の中心のチャネル研究を、チャネル・システム全体のレベルでのチャネル研究へと拡張しているのである。この点で、チャネル研究における進展が見て取れる。

また、Wang, Gu and Dong (2013) の研究は、機会主義の追加的な解明をしたものであり、これまでの研究は機会主義の肯定的な面を取り扱ってきたのに対して、彼らの研究は、チャネル参加者の機会主義に対する罰則のような否定的な制裁の行使可能性を強調したものである。Wang, Gu and Dong (2013) は、チャネル参加者のネットワークにおける機会主義を減らすためには、インセンティブ・メカニズムの利用よりも罰則の利用の方が、より成功する効果的なツールであるとしている⁽²³⁾。

Wang, Gu and Dong (2013) の研究は、一種のコンフリクト行動とみられる機会主義的行動をとるチャネル参加者に対して罰則の賦課という強制的パワーの行使が、インセンティブ提供等の経済的な利益供与による懐柔よりも効果的であるということを積極的に主

張した点で評価される。従来、チャネルの統制・管理に関して、罰則の賦課という強制力の行使が有効であると、これほど主張しているものはみられなかったのである。

(4) Anita, Zheng and Frazier の「フランチャイズ関係において、コンフリクト管理と結果に影響を与える規制の役割」に関する調査 (2013)

Anita, Zheng and Frazier (2013) は、フランチャイズ・チャネルにおけるコンフリクト管理とその結果に対して、アメリカの州法(登録法と関係法)による規制がどのような影響を与えるのかを分析した⁽²⁴⁾。Anita, Zheng and Frazier (2013) は、フランチャイズ・チャネル関係におけるコンフリクトの問題を分析する際に、プリンシパル・エージェント理論を適用している。Anita, Zheng and Frazier (2013) は、この理論に依拠して、フランチャイザーとフランチャイジー間での、訴訟になるコンフリクト事件に対する規制の影響を評価しようとする。そして、コンフリクトの発生が、フランチャイズ・システム内なのか、特定の市場内なのかの分析水準、登録法なのか、関係法なのかという考慮する特定の規制、チャネル・システムの所有構造の3つによって、規制の影響がかなり変化すると仮定する⁽²⁵⁾。

Anita, Zheng and Frazier (2013) は、こうした考え方に基づいて、規制の影響、フランチャイズの所有構造の影響、2者間(即時)の結果対システム全体(長期的)の結果の3つに区分した上で、仮説を立てて検証している。この仮説検証を行うために、Anita, Zheng and Frazier (2013) は、FDD (Franchise Disclosure Document) というアメリカのフランチャイズに関する情報開示の文書による情報や、PACER (Public Access to Court Electronic Records) による情報から、75 フランチャイズ企業の411件の訴訟例を抜き出し、それらをデータとし

て利用した⁽²⁶⁾。Anita, Zheng and Frazier (2013) の仮説検証は、回帰分析と simple slope analysis によりなされており、以下のような結果となっている⁽²⁷⁾。

第1に、規制の影響とフランチャイズ所有構造に関する仮説であるが、これに関する仮説は、仮説1、仮説3、仮説5a、仮説5bである。

仮説1については、フランチャイザーが活動する州の登録法の数が多くなればなるほど、システム全体としての訴訟事件は少なくなるというものである。

仮説3は、フランチャイザーがそこで活動する州の関係法の数が多くなればなるほど、システム全体としての訴訟事件がより増加するというものである。

この仮説1と仮説3については、一致しているという仮説検証結果が得られたとしている。

仮説5aは、フランチャイザーのフランチャイジー所有の販路に対する依存がより大きければ大きいほど、州の関係法におけるフランチャイザーの存在の程度とシステム全体としての訴訟事件の間の負の関連がより弱まるというものである。

仮説5bは、フランチャイザーのフランチャイジー所有の販路に対する依存がより大きければ大きいほど、関係法におけるフランチャイザーの存在とシステム全体としての訴訟事件との間の正の関連がより弱まるというものである。

この仮説5aと仮説5bについては、強く支持されたとしている。

第2に、フランチャイザーとフランチャイジーそれぞれの訴訟の開始と解決の選択の事情に対する規制の影響に関する仮説であるが、これに関する仮説は、仮説2、仮説4、仮説6a、仮説6b、仮説7a、仮説7bである。

仮説2は、州の登録法において訴訟は、(a) フランチャイザーによって、より開始されがちになり、(b) ADR 手続き (alter-

native dispute resolution procedures) によって、より解決されにくくなるというものである。この仮説のうち、(a) については棄却され、(b) について支持されたとしている。

仮説4は、州の関係法において訴訟は、(a) フランチャイジーによって、より開始されがちになり、(b) ADR 手続きによって、より解決されにくくなるというものである。この仮説のうち、(a) については支持され、(b) については棄却されたとしている。

仮説6aは、訴訟を開始したフランチャイザーは、焦点のコンフリクトにおいて、より優勢になりがちであるというものである。

仮説6bは、紛争の二者択一の解決は、焦点のコンフリクトにおいて、フランチャイザーの優勢という結果にはあまりならないというものである。

これら仮説6全体については、強く支持されたとしている。

仮説7aは、訴訟を開始するフランチャイザーは、システムの成長目標をあまり達成することはないというものである。

仮説7bは、ADR に対する依存は、フランチャイザーのシステムのよりいっそうの成長目標が達成される結果に導くというものである。

これらの仮説7全体については、支持されたとしている。

第3に、訴訟の結果に関する仮説であるが、これに関する仮説は、仮説8、仮説9である。

仮説8は、州の登録法での訴訟は、(a) フランチャイザーに有利な結果に導くのであり、(b) システム全体としての目標を達成するフランチャイザーの可能性を低めることになるというものである。

仮説9は、州の関係法での訴訟は、(a) フランチャイジーに有利な結果に導くのであり、(b) フランチャイザーのシステムの成長目標を達成する可能性を低めることになるというものである。

仮説 8 と仮説 9 のうち、支持されたのは仮説 8 の (b) のみである。

Anita, Zheng and Frazier (2013) は、この調査の目的は、フランチャイザーとフランチャイジーとの間のコンフリクトの発生、コンフリクトの性質、コンフリクトの結果に対するフランチャイズ規制の影響を理解することであるとし、総体として、フランチャイズ規制についての彼ら自身の評価は肯定的なものであるとしている⁽²⁸⁾。このように、Anita, Zheng and Frazier (2013) は、チャネル・コンフリクトや、それに関連して発生する訴訟事件を正面切って取り上げた点で評価される。

Anita, Zheng and Frazier (2013) が調査対象としたフランチャイズ・チャネルにおいては、フランチャイザーとしての大手製造業者とフランチャイジーとしての流通業者（ディーラー）との間のパワー関係は明らかに非対称的なものであり、そこにおける様々なトラブルの発生をきっかけとして、様々な訴訟事件が発生する。チャネル・システムにおけるチャネル参加者間での協調や協力関係ばかりに注目して、その関係維持や関係の管理という肯定的な側面ばかりを問題にし、実際のチャネルにおけるチャネル・コンフリクトや訴訟事件の発生という否定的な側面を無視したとしても現実は何も変わらない。Anita, Zheng and Frazier (2013) は、フランチャイズ・チャネルにおけるコンフリクト、訴訟事件という否定的な問題やフランチャイズ・システムに対する法規制の問題を正面切って取り上げた点で評価される。

また、Anita, Zheng and Frazier (2013) の研究についても、それはチャネルにおける 2 者間の関係の分析ではなく、フランチャイズ・チャネル全体という、チャネル・システム全体としてのチャネル関係へと分析対象を拡張しているものであり、チャネル研究の 1 つの方向性を示しているものといえる。

おわりに

ここでは、アメリカ等における最近のチャネルに関する実証研究の動向を中心にみてきた。そのなかでも特に、チャネルに対する統制・管理に関する実証研究の動向を検討してきたが、その全体的な特徴として、次のようなことが挙げられる。

第 1 に、チャネル関係の分析対象が、これまでよく問題にされてきた 2 者間の関係から、

チャネル全体としての関係の分析や、2 者間でのコンフリクト問題が、それを観察している他のチャネル参加者にもたらす影響の分析、といった具合に、拡大していることである。チャネル・リーダーと他のあるチャネル参加者との間、といった 2 者間でのコンフリクトや交渉・駆け引き等の分析から、チャネル・システム全体を問題にする分析へと、分析対象がより幅広いものになっているのである。

第 2 に、フランチャイズ・チャネルにおけるフランチャイザーによるチャネル支配や、製造業者による他のコンフリクト関係にあるチャネル参加者に対する罰則の賦課といったように、チャネルにおける非対称的なパワー関係を全面的に打ち出していることである。つまり、チャネル・リーダーによるチャネルの統制・管理の存在を認めたとうえで、チャネル分析を行っているのである。

第 3 に、フランチャイズ・チャネルにおけるコンフリクトの管理に対して法規制が与える影響、製造業者による、他のコンフリクト関係にあるチャネル参加者に対する罰則の賦課を問題にしていることにみられるように、否定的なものとして捉えられがちなコンフリクト管理やコンフリクトに対する強制力の行使を正面切って取り上げていることである。

アメリカでのチャネルの統制・管理に関する研究は、2 者間の分析からチャネル全体の分析へと分析対象を拡げている点、チャネル・

コンフリクト管理と法規制の関係という新しい分析視角により研究している点、観察者効果という新しい理論的枠組みを導入している点で、発展、進化を遂げている。

ところで、我が国のチャネル研究はどのようなになっているのかをみてみると、未だにチャネルにおける協調関係やパートナーシップ関係の維持・確保を強調する議論の呪縛から完全には解放されていないものとみられる。今後も、チャネル参加者間での対等なパワー関係を前提として、チャネル関係における協調の確保や信頼関係の構築ばかりを問題にし、チャネル・パワーの行使によるチャネルの統制・管理、発生するコンフリクトの管理の問題の分析が時代遅れなものであると一方的に決めつけ、全くこうした問題の存在とその分析に目を向けないことが続けば、以上で検討してきたような新たなチャネル研究は、我が国においてなされないことになる。

しかしながら、アメリカではチャネル・リーダーによるチャネルの統制・管理、チャネル・パワーの行使、チャネル・コンフリクト管理の問題が、これまで以上に正面切って取り上げられているのである。チャネル参加者間の非対称的なパワー関係によるチャネルが、実際に存在するのであるから、その存在を無視してはならない。

チャネル参加者間に、均衡したパワー関係がみられるチャネルはごくわずかしか存在しない。そして実際のところ、そうしたチャネル関係においては、それぞれが保有する強力なパワーを背景としたチャネル参加者間での交渉、駆け引きや、各チャネル参加者のコンフリクト行動がみられるのである。大手企業同士によって形成される戦略提携によるチャネルにおいては、双方がまともにぶつかり合うとダメージが大きいので、ある程度お互いに妥協し合うとともに、協調的な行動をとる方が理にかなっているということから、協調関係やパートナー関係の維持・確保が強調されるだけなのである。ただし、そうしたチャ

ネル関係の奥底にある、根源的で本質的なものは何も変わっていないのである。つまり、相互の妥協により調整し合うものの、相互の利害対立、目標の不一致等は根本的には解決されていないのである。例えば、大手製造業者と大手流通業者が参加し、戦略提携やパートナーシップ協約により形成されるチャネルにおいては、戦略提携関係やパートナーシップ協約により、それぞれが独自に展開しようとする政策や戦略がある程度の制約を受けることになる。こうした点でチャネル・コンフリクトの根源が存在しているのであり、ビジネスの仕組みや経済状況等に大きな変化が生じ、相互に提携や協調する理由がなくなれば、自社独自の政策や戦略の方が優先され、提携関係やパートナー関係が解消されることになるのである。

Anita, Zheng and Frazier (2013) が問題にしているような訴訟にまで発展したチャネル・コンフリクト事件に類する事態は、我が国においても発生したことがあるが、このようなネガティブなチャネル・コンフリクト事件を無視してもしょうがない。そして、戦略提携やパートナーシップ関係によるチャネルが安定的で永続するなどという非現実的な仮定をしてもあまり意味がない。チャネル研究を発展させるために、固定観念にとらわれず、現実に即した研究をすべきである。

付け加えておくと、現在のような、インターネット販売の拡大やオムニチャネル政策の展開がみられ、製造業者と流通業者の双方ともが、消費・顧客との接点をあらゆるところで求めようとするなかで、その販売チャネルをより一層多様化させてきている時代においては、大手企業間のチャネル関係を戦略提携論やパートナーシップ論のみにより、分析することには無理が生じてきているように思われる⁽²⁹⁾。

いずれにせよ、以上で述べてきたように、チャネルの統制・管理の理論、特にチャネル・パワーの行使による統制・管理の理論やチャ

ネル・コンフリクト管理の理論のそれぞれが、本当に、その有効性を喪失したというのであれば、これらに関する研究がなされていないはずである。しかしながら、実際にはアメリカ等で、より発展した形で研究がなされているのである。このような事実があるので、チャネルの統制・管理、チャネル・パワーの行使、チャネル・コンフリクト管理の理論が、その有効性を喪失したなどということはないのである。むしろこれらの理論に別の新しい分析枠組みを組み合わせて用いることにより、新しいチャネル研究が展開できるのである。

チャネル研究の発展のためには、在来のチャネル理論が有効性を喪失して、それに代わる新しい理論や分析枠組みの方が有効になった、といった視野の狭い見解を持たない方がよい。アメリカにおける最近のチャネル研究にみられるように、チャネルにおいて生じている現実をしっかりと受け止めて分析したり、新たなチャネル分析視角や分析手法を開発したりする方がよい。あまりにも固定観念にとらわれすぎると、チャネル研究の幅を狭めることになり、新たなチャネル研究への挑戦ができなくなってしまう。チャネルには非常に種々雑多なものがあり、それは非常に複雑な現象なので、我が国における、これまでのチャネル研究によって、その全てが分析され尽くされているわけではない。狭い視野や固定観念から解放されて、自由なチャネル研究が今後進展していくことが期待される。

注

- (1) この点に関して、Stern and El-Ansary, (1977) は、チャネル参加者間に相互依存関係が存在するが故にコンフリクトの発生は避けがたいとしている。Stern and El-Ansary, (1977), p.278 を参照のこと。
- (2) Kumar (2012), pp.332-367 を参照のこと。
- (3) Ibid., p.349.
- (4) チャネル・パワーの源泉 (パワーの基礎) に関する学説については、高橋 (1995)、175-180

ページを参照のこと。

- (5) Ibid., p.351.
- (6) Ibid., p.356.
- (7) Ibid., pp.342-343.
- (8) Ibid., pp.353-356.
- (9) Ibid., pp.357-358.
- (10) Ibid., pp.358-362.
- (11) Kashyap, Anita and Frazier (2012) を参照のこと。
- (12) Ibid., p.264.
- (13) Ibid., p.261.
- (14) Ibid., p.267.
- (15) 以下の論述は、次に基づく。Ibid., pp.265-272.
- (16) Ibid., pp.272-273.
- (17) Wang, Gu and Dong (2013) を参照のこと。
- (18) Ibid., p.627.
- (19) Ibid., pp.627-628.
- (20) Ibid., p.632.
- (21) 以下の論述は、次に基づく。Ibid., pp.628-637.
- (22) Ibid., p.638.
- (23) Ibid., p.639.
- (24) Anita, Zheng and Frazier (2013) を参照のこと。
- (25) Ibid., p.578.
- (26) Ibid., p.582.
- (27) 以下の論述は、次に基づく。Ibid., pp.579-587.
- (28) Ibid., p.272.
- (29) オムニチャネルについては、D4DR 株式会社・田所明治・EC 研究会 (NPO) (2014) を参照のこと。

(参考文献)

- Anita, K.D., X. (Vivian) Zheng and G.L.Frazier (2013) "Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation," *Journal of Marketing Research*, Vol.L, No5, October, pp.577-589.
- Beier, F.J. and L.W.Stern (1969), "Power in the Channel of Distribution," in L.W.Stern (ed.) (1969), pp.92-116.

- Bowersox, D.J. and M.B.Cooper (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill.
- Bowersox, D.J., M.B.Cooper, D.M.Lambert and D.A.Taylor (1980), *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill.
- Coughlan, A.T., E.Anderson, L.W.Stern and A.I.El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- French, J.R.P., Jr. and B.H.Raven (1950), "The Bases of Power," in D.Cartwright (ed.), *Studies in Social Power: Research Enter for Group Dynamics*, The University of Michigan, pp.150-167 (「社会的勢力の基盤」千輪浩監訳『社会的勢力』誠信書房、1962年、193～217ページ)。
- Gaski, J.F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48, No.3, Summer, pp.9-29.
- Gibbs, A. and A.Humphries (2009), *Strategic Alliances & Marketing Partnerships*, Kogan Page.
- Hunt, S.D. and J.R.Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.2, May, pp.186-193.
- Kashyap, V., K.D.Anita and G.L.Frazier (2012), "Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.XLIX, No.2, April, pp.260-276.
- Kumar, D. (2012), *Marketing Channels*, Oxford University Press.
- Michman, R.D. (1974), *Marketing Channels*, 1st ed, Grid.
- Michman, R.D. and S.D.Sibley (1980), *Marketing Channels and Startegies*, 2nd ed, Grid.
- Rosenbloom, B. (1978), *Marketing Channels: A Management View*, 1st ed., The Dryden Press.
- Rosenbloom, B. (1983), *Marketing Channels: A Management View*, 2nd ed., The Dryden Press
- Rosenbloom, B. (1987), *Marketing Channels: A Management View*, 3rd ed., The Dryden Press
- Rosenbloom, B. (1991), *Marketing Channels: A Management View*, 4th ed., The Dryden Press.
- Rosenbloom, B. (1999), *Marketing Channels: A Management View*, 6th ed., The Dryden Press.
- Rosenbloom, B. (2004), *Marketing Channels: A Management View*, 7th ed., Thompson.
- Rosenbloom, B. (2013), *Marketing Channels: A Management View*, 8th ed., South-Western.
- Sims, J.T., J.R.Foster and A.G.Woodside (1977), *Marketing Channels: Systems and Strategies*, Harper & Row.
- Stern, L.W. (ed.), *Distirbution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company.
- Stern, L.W. (1971), "Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis," in D.N. Thompson (ed.), *Contractual Marketing Systems*, D.C. Heath and Company (Lexington Books), pp.111-145.
- Stern, L.W. and J.R.Brown, "Distribution Channels: A Social Systems Approach," in L.W. Stern (ed.) (1969), pp.6-19.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1977), *Marketing Channels*, 1st ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1982), *Marketing Channels*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1988), *Marketing Channels*, 3rd ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and A.I.El-Ansary, (1992), *Marketing Channels*, 4th ed., Prentice Hall.

- Stern, L.W., A.I.El-Ansary and A.T.Coughlan, (1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice-Hall.
- Stern, L.W. and R.H.Gorman (1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," in L. W.Stern (ed.) (1969), pp.156-175.
- Stern, L.W. and J.L.Heskett (1969), "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework," in L.W. Stern (ed.) (1969), pp.288-305.
- Stern, L.W. and L.K.Scheer (1992), "Power and Influence in Marketing Channel Research: Observations on the State of the Art," in G.L.Frazier (ed.), *Advances in Distribution Channel Research*, Vol.1, JAI Press, pp.259-275.
- Wang, D.T., F.F.Gu and M.C.Dong (2013), "Observer Effects of Punishment in a Distribution Network," *Journal of Marketing Research*, Vol.L, No.5, October, pp.627-643.
- 陶山計介・高橋秀雄編著 (1990)、『マーケティング・チャネル——管理と成果』中央経済社。
- 高橋秀雄 (1995)、『マーケティング・チャネル管理論』税務経理協会。
- 高橋秀雄 (2006)、『マーケティング・チャネル研究のフロンティア』同文館出版。
- D4DR 株式会社・田所明治・EC 研究会 (NPO) (2014)、『28の攻略法でよくわかるネット&リアルのO2Oマーケティング』マイナビ。