

# マーケティング・チャネル研究の在り方について

高橋 秀雄

## はじめに

マーケティング・チャネル（以下では、多く場合チャネルと略す）は、我が国で古くから研究がなされてきている分野であるが、現在のチャネル研究について、以下のような点で懸念や疑問がある。

第1に、チャネルとはどのようなものであり、それにはどのようなタイプがあり、個々のチャネル構造はどのようになっているのか、チャネル機能にはどのようなものがあるのか、チャネル研究をするのに必要な基礎的な概念は何か、様々な立場から展開されてきたチャネル理論にはどのようなものがあるのか、といった最も基本的な事柄を踏まえたうえでの研究がなされているのかどうか疑問がある。つまり、チャネル研究の際に必要な最も基本的な予備知識を十分に身につけてから研究することがおろそかにされているのではないかという疑問があるのである。

第2に、そのときどきにおいて話題になっているチャネルに関する特定の理論や学説等に基づいた研究を行うことの方にのみ目を奪われてしまい、そもそも自分が研究対象とする特定のタイプのチャネルの分析にはどのような学説やアプローチが最も適しているのかを探索・追求したうえで研究するという基本的なことが忘れられているように思われる。チャネルというのは、実に複雑な事象であるだけでなく、チャネルには様々なタイプのものが存在するので、特定のタイプのチャネル

にしか妥当しない理論や学説に基づいて、それとは全くタイプの異なるチャネルの分析をしようとするときには問題がある。

チャネル研究をするためには、研究者それぞれの独自の関心に基づいて、まず、自分が分析しようとする特定のチャネル事象、チャネル領域は何なのかを見定める必要がある。次に、そうしたうえで特定の学説やパラダイム等にとらわれることなく、あらゆる適用できそうな既存の理論、学説は何かを探索するとともに、それらについてできる限り幅広く学習する必要がある。さらに、チャネル分析に必要な様々なデータや資料等を収集して準備を整えたうえで、自分独自の分析視角や視点を明確にしてから、自由に自らの意思に基づいたチャネル研究を行うべきである。予め特定の学説やパラダイム等を前提としてチャネル研究をするのは、あまり正しいやり方であるとはいえない。

全般的なチャネルを取り巻く環境変化ではなく、それらのうちの特定のタイプのチャネルを取り巻く環境変化が、特定の学説やパラダイム等を生み出す要因になることがあるが、そうした特定のタイプのチャネルを取り巻く環境変化は、それが変化である以上は不変のものではない。それゆえ、その特定のタイプのチャネルを取り巻く新たな環境変化が生ずれば、それに対して従来適用されていた特定の学説やパラダイムはその有効性を失ってしまうことになるかもしれないのである。特定のチャネル事象の変化に基づいて生み出され

た特定の学説やパラダイム等が、普遍的なものであり、チャンネル全般に適用できると考えるのは正しくない。

ここでは、このような問題意識から、チャンネル研究の在り方がどのようであるべきかを考察することにする。

#### チャンネルに関する基礎的な研究を行うことの必要性

チャンネル研究をする際に、地道にチャンネルに関する基礎的な研究をしてから、問題意識を明確化し、その研究対象をしっかりと見定めることが必要である。つまり、チャンネル研究をするためには、予めそれを分析するのに必要な基礎的な概念、理論等をしっかりと把握しておく、といった最も基本的なことをしておく必要があるのである。そうではなくて、自分の研究しようとする課題に直接関連する先行研究、理論や、そのときどきにおいてもはやされている研究や理論に関連するものだけを取り上げて研究すると、そもそも非常に複雑な事象であるチャンネルがどのようなものであるのか、といった最も基本的な認識がないままに研究することになってしまうので、研究の的確性、妥当性が薄まる可能性がある。

チャンネルがそもそもどのようなものであるのかに関する知識が十分でないままに研究を進めようとするには、次のような問題がある。

第1に、本来はチャンネルのタイプにはどのようなものがあり、そのそれぞれの相違点は何か、といったことを踏まえたうえで研究対象や分析視角を定める必要があるが、そうしたことが必ずしもできていないので、研究対象や分析視角があいまいになることである。

第2に、批判的に検討しようとする先行研究の研究対象がどのようなタイプのチャンネルを前提としているのかについての正確な認識が欠如しているため、それに対する批判がか

り外的外れになるという問題である。

チャンネル研究をする際には、自分の課題意識に見合ったタイプのチャンネルにはどのようなものがあるのか、そのタイプのチャンネルの分析にはどのような分析視角や理論が適しているのか、といったことを確定してから研究するという最も基本的なことを行う必要がある。チャンネルの統制・管理やチャンネル関係を研究する場合を例に挙げると、その分析対象となっているチャンネルがどのようなタイプのものなのかを明確にせず、議論を展開することには問題がある。つまり、ある消費財を取り扱っている特定の大規模製造業者（チャンネル・リーダー）が、中小流通業者を流通系列化することにより成立しているタイプのチャンネルと、そうした系列関係がそもそもみられない大規模製造業者と大規模小売業者との間で成立しているタイプのチャンネルでは全く事情が異なるので、それぞれに関して展開される議論のなされ方は本来異なるはずである。この場合、大規模製造業者と大規模小売業者との関係において妥当する議論を、流通系列化されたチャンネルに対して無理矢理当てはめるとすれば、それは議論の仕方としてはやや乱暴である。

同様に、チャンネルの先行研究がどのようなタイプのチャンネルを研究対象としているのかをしっかりと認識せずに、それ以外のタイプのチャンネルのみに妥当することを引き合いに出して批判するとすれば、それもやや乱暴といえる。

チャンネル研究をする際に、それには様々なタイプのものがあり、それぞれのチャンネルが抱えている事情が異なるので、その研究対象とするチャンネルがどのようなものであるのかを特定化せずに研究することには問題がある。ある特定のタイプのチャンネル分析に当てはまる議論は、他のタイプのチャンネルには必ずしも当てはまらないからである。

また、そもそもチャンネルがどのようなものであり、どのようなタイプがあるのか、それ

はどのような機能を果たしているのか、といった知識を十分に持たずにチャネル分析をすると、それは正確なチャネル分析をすることにはつながらないのである。

以下では、こうした観点から、チャネルの基礎的な研究をする際に押さえておくべき事項にはどのようなものがあるのかや、チャネルに関する基礎的な知識が十分でないままチャネル研究を行うことの危険性についてみていくことにする。

### マーケティング・チャネルの概念規定とチャネルのタイプ

チャネルについて論ずるまえに、まずチャネルがそもそもどのようなものなのかを認識しておく必要がある。そうしたところから、チャネルがどのように定義されているのかを確認することにしよう。

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) であるが、彼らは、「マーケティング・チャネルは、使用あるいは消費のために、製品やサービスを利用可能にする過程に関わる一群の独立した組織である」と定義している<sup>(1)</sup>。

Sims, Foster and Woodside (1997) は、「流通チャネルは、マーケティング努力が向けられる、企業と最終ユーザー間の一連の関係を含むものである。マーケティング・チャネルは、企業、機関や最終ユーザー間での多属性のフローの組み合わせである」と定義している<sup>(2)</sup>。

以上の定義から分かることは、次のようなことである。

第1に、チャネルは、例えば製造業者が製造した製品を、消費者（あるいは最終ユーザー）が入手して利用できるようにするための流通過程や流通業務に関与する様々な機関（卸売業者、小売業者等）からなるものであるということである。

第2に、チャネルは、製品を消費者（ある

いは最終ユーザー）が入手できるようにするために、様々な機関が様々な流通機能を遂行することにより生み出される、「物的所有、所有権と移転、交渉、金融、情報、危険負担、注文や支払いのフロー」の組み合わせから成るものであるということである<sup>(3)</sup>。

チャネルは以上のように概念規定されているが、それはどのようにタイプ区分されるのであろうか。

まず、チャネルは、それを通じて流通する製品種類がどのようなものであるのかによって区分することができる。つまり、チャネルは、それを通じて流通する製品の種類によって、例えば次のように区分できる。

加工食品、日用品、雑貨、化粧品、衣料品、家電製品、自動車等の消費財のマーケティング・チャネル

原材料、部品、資材や製品の製造に用いられる機械・器具・設備等の産業財のマーケティング・チャネル

農産物や食肉・魚介類等の生鮮食料品のマーケティング・チャネル

サービス製品のマーケティング・チャネル

その他のマーケティング・チャネル

通常、チャネルについて論じられる際、特に念頭に置かれているのは消費財のチャネルである。この消費財のチャネルに妥当する議論は、産業ユーザーが製品の価格だけでなく、品質や納期をも重要視し、場合によっては供給者からの技術的支援等を望む、といった独特な事情がある産業財のチャネルには必ずしも妥当しないのである。これらの以外のタイプのチャネルに関しても、それぞれ独特の事情があることはいうまでもない。こうしたところから、チャネル研究をする際には、どのような種類の製品や財が流通するチャネルを対象とするのかを明確にしておく必要がある。特定のタイプのチャネルのみしか妥当しない分析なのに、それがあらゆるタイプのチャネルに妥当するものであるかのような印象を与

えないためにもそうすべきである。

次に、チャンネルは、チャンネル参加者の依存の程度に対する認識の相違に着目することによりタイプ区分することができる。

Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980) は、チャンネル参加者のチャンネル関係に対する依存の認識の程度の相違により、チャンネルを 垂直マーケティング・システム (Vertical Marketing Systems)、フリーフロー・マーケティング・チャンネル (Free-Flow Marketing Channels)、1 回限りの取引のチャンネル (Single Transaction Channel) の 3 つのタイプに区分している<sup>(4)</sup>。

1 回限りの取引のチャンネルというのは、ある製品の製造業者が、その買い手である流通業者との間での取引が成立したときにだけ、成立するチャンネル関係のことである。このタイプのチャンネルの場合には、製品が売買・取引されるときにだけチャンネル関係は形成されるが、取引・売買の完結後は、製造業者も流通業者も何らのチャンネル関係を持たないのである。このようなチャンネルでは、チャンネル参加者がチャンネル関係に対して依存しているという認識はほとんどみられないだけでなく、製造業者の流通業者に対する統制・管理などというものは全くみられないのである。

フリーフロー・マーケティング・チャンネルというのは、古くからある慣習的なチャンネル (Conventional Channel) のことである。Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980) によれば、垂直マーケティング・システムと比較して、このタイプのチャンネルでは、チャンネル参加者がチャンネル関係に対して依存しているという認識の程度は低く、あまり安定的でない。ただし、各チャンネル参加者は、それぞれがいずれかのチャンネル機能遂行に専門化して分業化することにより得られる利益については認識している<sup>(5)</sup>。

垂直マーケティング・システムには、企業システム (Corporate Systems)、契約システム (Contractual Systems)、管理システ

ム (Administered Systems) の 3 つがある。企業システムというのは、例えば、製造業者による自社製品の流通・販売のための子会社の設立、自社ネット販売サイトの開設、製造業者による流通業者の買収・合併等により形成されるものである。企業システムは、このように資本関係、所有関係により形成されるものである。契約システムというのは、例えば製造業者が流通業者との間でフランチャイズ契約を締結すること等により形成されるものである。管理システムは、例えば製造業者が、経済的なインセンティブの提供、様々な支援の提供、専門知識の提供等の様々な利益提供をすることにより働きかけ、流通業者を自らが統制・管理するチャンネルに参加させることにより形成されるものである。この垂直マーケティング・システムにおいては、チャンネル参加者のチャンネル関係に対する依存の認識の程度は高くなる。

チャンネルが、このようにタイプ区分されることはよく知られていることであるが、問題はチャンネル研究を行う際、分析対象とするチャンネルがこれらのうちのいずれに該当するのかを明確にしておく必要があるということである。

製造業者が設立し主導するチャンネル、つまり流通系列化されたチャンネルを分析するということであれば垂直マーケティング・システムが該当することになる。

そうではなくて分析対象が、大規模製造業者と大規模小売業者のそれぞれが垂直マーケティング・システムにみられるような強い紐帯や依存関係を持たずに、かなり緩やかな取引関係を維持・継続しているだけのチャンネル関係というのであれば、それは慣習的なチャンネルということになる。この慣習的なチャンネルにおいては、チャンネル・リーダーのパワー行使による統制・管理はみられない。この慣習的なチャンネルにおいて、大規模製造業者と大規模小売業者がそれぞれ、自社のチャンネル目標達成のために、他者に対してパワーを行

使し合うことは起こり得る。ただしそれは、垂直マーケティング・システムにおいてチャネル・リーダーが他のチャネル参加者の統制・管理のためにパワーを行使するのはかなり事情が異なる。

大規模製造業者と大規模小売業者との間の慣習的チャネル関係において、交渉・駆け引きが自社に有利になるように、パワーを相互に行使し合うことがある。この場合、パワーを相互に行使し合うことが、いずれの側にとってもあまりメリットがない場合に、パワー行使を差し控え協調的な関係に転じたという一部のチャネル関係における状況変化を受けて、パワーの行使による統制・管理に限界が生じたとか、その有効性が薄れたという主張がなされることがある<sup>(6)</sup>。この主張の最大の欠点は、問題にしていたのがチャネル・リーダーが主導する垂直マーケティング・システムではなく、チャネル・リーダーなどというものはそもそも存在しない慣習的チャネルであったことである。大規模製造業者と大規模小売業者との間の慣習的チャネル関係においては、チャネル・リーダーは存在せず、垂直マーケティング・システムにみられるような、チャネル・システムをまとまりのあるものとして機能させる仕組みや紐帯となるものが存在しないので、特定のチャネル目標達成のためのリーダーシップの発揮やチャネル・パワーの行使などというものはそもそもみられないのである。こうした慣習的チャネル関係においては、チャネル・システムの統制・管理のためのパワーの行使ではなく、自社に有利な条件を引き出すためのパワー行使がなされるというだけのことである。こうしたことから、一部の慣習的チャネルにおける変化を捉えて、パワーによるチャネルの統制・管理の有効性が薄れたということをも主張すること自体にあまり意味がないということになる。

### チャネル関係の分析について

チャネル関係についても、チャネルがどのようなものであるのかについて、しっかりと理解してから分析しないと誤った理解に導かれる危険性がある。

例えば、マーケティング分野における戦略提携やパートナーシップの議論に関連してGibbs and Humphries (2009) は、マーケティング関係の範囲について論じている。彼らによれば、売り手企業と買い手企業との間の関係が、取引 反復的な取引 長期的なパートナーシップ 売り手と買い手との間のパートナーシップ 戦略提携 ネットワーク組織 垂直統合、といった具合に変化していくことになる<sup>(7)</sup>。このような売り手と買い手間の関係変化のモデルを、チャネル関係に適用しない方がよいであろう。

その理由は、このようなモデルはほとんどのチャネルには当てはまらないし、無理矢理当てはめようとしても議論が混乱するだけであるからである。チャネル関係が実際どのようなものであるのかを研究し理解すれば、このモデルのチャネル関係への適用可能性はあまりないことが分かるのである。

チャネルのタイプには、先にみたように、チャネルに対する依存関係の認識の程度により分類すると、1回限りの取引だけのチャネル、在来の慣習的チャネル、垂直マーケティング・システムの3つがある。国内には非常に種々雑多で多数のチャネルがあるが、それらの全てがパートナーシップ関係や戦略提携関係にある必要はないし、垂直統合される必要はない。売り手と買い手との間の1回限りの取引でチャネル関係が終了してしまうチャネルでは、パートナーシップや戦略提携関係などは必要ない。売り手と買い手との間に継続的な取引関係が存在し、それを通じて特定の種類の製品の流通・販売がなされているチャネルでも、特に製造業者と流通業者間等でパー

トナーシップ協約の締結や戦略提携関係が形成されている必要はないし、ましてや垂直統合される必要もない。

製品の種類によっては、特定の買い手が頻繁に購入することはなく、それが必要なときにだけ随時買い手が購入すれば済むものがある。そうした種類の製品は、1回限りの取引だけで済ませることができるので、継続的な取引関係やチャネル関係がなくても構わない。

また、製造業者の側はその製品の流通の仕方を統制・管理するつもりはなく、流通業者の側は収益性のある製品であればどの製造業者の製品であろうと取り扱う、といった全く統制・管理されていないチャネルがあってもよい。むしろ、このような慣習的チャネルの方が一般的なものであり、戦略提携によるチャネルや垂直統合されたチャネルの方が少数なのである。

製造業者が、チャネルを統制・管理するためには多額の費用が掛かるので、製品の販路拡大への努力や流通業者への働きかけはするものの、そのような費用を払ってまでチャネルを統制・管理する必要性はないと考える製造業者が存在しているとしても全く不思議ではない。また、チャネルを統制・管理するために必要な有力なブランド製品がなかったり、企業規模が小さくて人材や財務力、情報力等に乏しいところは、そもそもチャネルの統制・管理を実行しようがないのである。

流通業者にしても、パートナーシップ協約の締結や戦略提携により、特定の製造業者との関係を持つことは、他の製造業者との関係を損ねる危険性があるだけでなく、特定の製造業者にその流通・販売活動がある程度拘束されることにもなる。こうしたところから、特定の製造業者とのパートナーシップ協約の締結や戦略提携から、ネガティブな面を上回るような何らかのメリットが得られない限り、特定の製造業者との緊密なチャネル関係に参加することはないであろう。特定の製造業者と特定の流通業者との間でパートナーシップ

協約を締結したり、戦略提携関係を構築したりすることは、製造業者と流通業者との間で協調的な関係が形成されることにつながるので、一見すると常に良いことであるかのように思われがちである。しかしながら、よく考えみるとネガティブな面もあるので、その損得勘定が問題になってくるであろう。

以上のように、Gibbs and Humphries (2009) が示しているモデルに従ってチャネル関係の変化が進展すると捉える必要性はないのであり、多くのチャネルが在来の慣習的なチャネルのままであったとしても、そうした在り方の方が環境に適合しており合理的であるというのであれば、それで構わないのである。

ところで、Gibbs and Humphries (2009) のいう垂直統合とは何を意味するのであろうか。彼らのモデルでは戦略提携から垂直統合へと発展することになるのであるが、チャネル関係において戦略提携から垂直統合へと発展するチャネルは、在来の垂直マーケティング・システムとどこがどのように異なったものになるのであろうか。Gibbs and Humphries (2009) は、具体的にそうしたものを示していない。戦略提携論が登場する以前から、チャネルには様々な在来の垂直マーケティング・システムが存在しているが、それらは戦略提携によるチャネルから発展したものではない。Gibbs and Humphries (2009) は、垂直統合の場合、単一の企業による統制・管理がなされるとしているが、それではパートナーシップ協約の締結や戦略提携によるチャネルにおける、企業間での対等で互恵的な関係が消滅してしまうし、在来の垂直マーケティング・システムとの相違点が無くなってしまふ。それだけでなく Gibbs and Humphries (2009) の議論では、垂直統合の程度がどれくらいなのかについて示されていない。

チャネル論では、チャネルの垂直統合の程度を従来から問題にしてきた。例えば、

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、チャネルの垂直統合について、伝統的な市場契約 疑似垂直統合 垂直統合、といった連続性において捉え、統合されていない伝統的な市場契約、統合の程度が高い垂直統合と、それらの中間的なものとしての疑似垂直統合があるとしている<sup>(8)</sup>。

例えば、製造業者がチャネルを垂直統合するとき、完全な垂直統合（単に垂直統合という）と疑似垂直統合と区分が曖昧になるので、区分を明確にし資本関係や所有に基づく垂直統合という意味で完全な垂直統合と呼ぶことにする）をするか、あるいは疑似垂直統合するのかを選択する必要がある。Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、チャネルを垂直統合（完全な垂直統合のこと）するのか、あるいは垂直統合せずに伝統的な市場契約を利用するのかの選択を、チャネルを創出するか（make）、チャネルを買うか（buy）の選択であるとしている。そして疑似垂直統合をその中間的なものとして捉えている<sup>(9)</sup>。つまり、チャネルの垂直統合といっても、自らの資本投資による直営販路の開設や既存の販路の買収・合併による直営販路の開設等のような完全な垂直統合、流通業者との間のフランチャイズ契約の締結や流通業者に対する経済的インセンティブの提供等により、緩やかなチャネル関係が形成される疑似垂直統合があるのである。

製造業者が、完全に垂直統合されたチャネルを設立する場合、自社の製品の流通・販売に適したチャネルを確保できることや、チャネルを完全に統制・管理することができる点でメリットがある。ただしその反面で、直営販路の開設・維持には多額の費用が掛かること、自社の製品の流通・販売に特化したチャネルになってしまうので規模の経済が失われること、販路を展開する地理的範囲や販路の数が制約されること、といったデメリットがある。そうしたところから、製造業者がチャネルを垂直統合する際、完全な垂直統合では

なくて、より緩やかな疑似垂直統合をすることの方が多い。

Gibbs and Humphries (2009) のいう垂直統合が、製品の売り手と買い手の合併による完全な垂直統合を意味しているのであれば、売り手と買い手が合併し単一の企業になるので、売り手と買い手がそれぞれ持っていた自律性は全く失われ、単一の指揮命令系統による統制・管理に移行することになってしまう。売り手と買い手が、このような合併による単一の企業への移行という方向性に進んでいく必然性はない。つまり、上述の完全な垂直統合から生ずるデメリットを上回るような合併によるメリットが得られないのであれば、完全な垂直統合をする意味はそもそもないからである。

大規模製造業者と大規模小売業者とが戦略提携関係に入る場合、互いの自律性を維持しながら、相互の協調・協力により利益が得られる期間の間は戦略提携関係を維持するというのが得策である。新たな環境変化が生ずれば、その戦略提携関係を解消することになる。例えば、戦略提携関係にある大規模製造業者と大規模小売業者が関係を進化させ合併する場合、合併からどのようなメリットが得られるのかはなはだ疑問である。大規模小売業者にとっては、そもそも特定の製造業者の製品に拘束されず、様々な製造業者の製品を自らの判断で自由に仕入れて販売することの方がよりメリットが得られるし、独立していれば、その仕入れ時の巨大な購買力や消費者への巨大な販売力を背景にして製造業者に対する大きな影響力を保有することもできるのである。このような場合に、大規模製造業者と大規模小売業者の対等合併が起こるとは考えにくいのである。

戦略提携関係から疑似垂直統合へと関係が進化するといった場合について考えてみても、それでは従来からのチャネル・リーダーを前提とし、チャネル・パワーによる統制・管理がなされる垂直マーケティング・システ

ムになってしまうだけである。結論的にいえば、Gibbs and Humphries (2009) の議論はチャンネルに対する適用可能性があまりないのである。

#### チャンネル・パワー論の適用の仕方について

先述のように、チャンネルにおけるパートナーシップ論や戦略提携論が登場して以降、チャンネル参加者間の協調・協力関係の構築等が問題にされ、従来からのチャンネル・パワーによるチャンネルの統制・管理の議論の意義が薄れたかのようにいわれることがある<sup>(10)</sup>。パートナーシップ論や戦略提携論によりチャンネルを分析することの意味を全く否定するつもりはないが、それらの議論には実際のところ、極めて限定されたチャンネル部面にしか妥当しないことを看過している点で問題がある。つまり、パートナーシップ論や戦略提携論に基づくチャンネル論は、そもそもチャンネル全般に妥当する議論ではないのである。パートナーシップ協約の締結や戦略提携の形成によるチャンネルなどというものは、基本的に大規模製造業者と大規模小売業者間等で形成されるものであり、そうしたチャンネルは元々少数しか存在しないのである。そうした限定されたタイプのチャンネルにしか当てはまらない議論を、他のタイプのチャンネル分析に当てはめて比較し、そこで従来から展開されてきた議論を取り上げて批判するのは基本的に間違っているといつてよい。

上述のように、チャンネルには様々なタイプのものである。このチャンネルのタイプの相違により、チャンネル・パワーやその他の議論の適用が仕方が異なると考えるべきである。

1 回限りの取引のチャンネルでは、パートナーシップ関係や戦略提携関係も、チャンネル・パワーの行使による統制・管理も全く関係がない。その都度成立する 1 回限りの取引で売り手と買い手が相対し、取引の完結後にチャンネル関係が消滅するからである。

在来の慣習的なチャンネルないしフリーフロー・チャンネルでは、チャンネル・リーダーは存在しないし、製造業者と流通業者間で継続的、反復的な取引関係はあるにしても、そこでは特定のパートナーシップ協約も戦略提携関係も存在しない。製造業者はその製品が流通業者を通じてどのように流通していくのかを統制しようとはしないし、流通業者は特定の製造業者に束縛されることなく、自らの意志で様々な製造業者から製品を仕入れて消費者や最終ユーザーに販売するだけである。まさに慣習的チャンネルは、Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980) のいうようにフリーフロー・チャンネルなのであり、何らの束縛なく自由に製品が流通するチャンネルなのである<sup>(11)</sup>。

この慣習的チャンネルでは、チャンネル・リーダーは存在せず、チャンネル参加者の慣習的チャンネルに対する依存度が低いので、チャンネル・リーダーのパワー行使による統制・管理などというものはそもそも存在しないので、そうした議論を適用することには意味がない。さらに、慣習的チャンネルによっては、そこに参加するチャンネル参加者の企業規模が全体として小さい場合があるが、特にそうしたチャンネルではチャンネル・パワーの行使は問題にならない。

ただし、慣習的チャンネルで業務遂行する製造業者、流通業者等の業者間には、チャンネル全体を統制・管理するチャンネル・リーダーは存在せず、お互いを拘束する特定の固定的な関係はないものの、このチャンネルにおいて大きなパワーを持っている製造業者や流通業者が、自社にとって有利な取引条件等を引き出すために、他者に対してパワーを行使し、チャンネル・コンフリクトが発生するということは起こり得ることである。よく考えてみると、パートナーシップ論や戦略提携論の論者の、パワー行使による統制・管理の有効性が薄れたという主張は、こうした慣習的チャンネルのなかの一部で発生していたことを取り上げて



問題にしたに過ぎないのである。従来からの垂直マーケティング・システムに関する議論とは無縁のことであったのである。

自社にとって有利な取引条件等を引き出すために、大規模製造業者と大規模小売業者のそれぞれがパワーを行使し合うという場合、それは企業システム、契約システム、管理システムといった垂直マーケティング・システムのなかでのことではないことは明らかである。大規模製造業者は大規模小売業者を垂直統合し系列化しているわけではないし、その逆もまたしかりである。大規模製造業者と大規模小売業者とが取引を行う慣習的チャンネル関係においては、チャンネル・リーダーなどというものは存在しない。パワーの行使による統制・管理の有効性が薄れたというのであれば、それは大規模製造業者と大規模小売業者とが取引を行うタイプの慣習的チャンネルのなかで生じたものと捉えようとして論証すべきである。そして、パートナーシップ協約の締結や戦略提携関係の形成によるチャンネルは、こうしたタイプの慣習的チャンネルから発展していったものとして捉えるべきである。結論的にいえば、パートナーシップ論者や戦略提携論者は、大規模製造業者と大規模小売業者からなる慣習的チャンネルの一部において、パワーの行使による統制・管理（より正確に言えばパワーの行使合戦）の有効性が薄れたと主張すべきであったのである。それとは別のタイプのチャンネルに対しては、パートナーシップ論者や戦略提携論者の主張は当てはまらないのであり、無理矢理それを当てはめようとすれば、それは見当違いということになるのである。

例えば、大手化粧品メーカーは、マルチ・チャンネル政策をとっており、制度品としての化粧品に関しては、販社や流通系列化された小売業者等を中心とした流通・販売を行っており、一般品としての化粧品に関しては、特に卸売販路、小売販路を限定せずに幅広く化粧品の流通・販売を行っている。さらに、大

手化粧品メーカーは、自社ネット販売サイトの開設により消費者に直接数多くの種類の化粧品を販売している。化粧品メーカーは、これらのチャンネルの事情の相違に応じて、異なったブランド政策、価格政策やチャンネル政策を展開しているのである。こうしたことから、特定のタイプのチャンネルに当てはまる議論を、単純に他のタイプのチャンネルの分析に適用してはならないことが分かるのである。実際のチャンネルは複雑なのである。

付け加えておくと、その巨大な製品の仕入れ時の購買力や消費者への販売力を背景にして、大規模小売業者が大規模製造業者から有利な取引条件等を引き出そうとすることがなくなるとは言い切れないのであり、全ての大規模製造業者と大規模小売業者との関係が、コンフリクトとは無縁のパートナー関係や協調的な関係にあるとは考えにくいのである。

さらに、この点に関連していえば、大規模製造業者と大規模小売業者との間でのパワー行使の有効性を問題にすることに全く意味がなくなるとはいえないと考える。つまり、大規模製造業者と大規模小売業者からなるタイプの慣習的チャンネルにおいても、パワーの行使による統制・管理（パワーの行使合戦）はその有効性が薄れていないのである。この点について確かめるために、時々問題になる大規模小売業者の優越的地位の濫用が何を意味しているのかを検討してみるとよい<sup>(12)</sup>。このような現実を無視して、パートナーシップ論や戦略提携論が想定しているチャンネル関係が一般的であると考えるのはいかなるものかと思われる。

いずれにせよ、チャンネル・パワー論を適用する場合、対象とするチャンネルのタイプは何かを予め区分してからその適用を問題にする必要がある。従来からの垂直マーケティング・システムに対しては、チャンネル・パワーによる統制・管理の議論は依然として有効である。ここでチャンネル・パワーがどのようなものであるのかを確認するために、

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) の議論を簡単にみていくことにする。

まず、チャンネル・パワーがどのようなものであるのかについて、Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、それを「あるチャンネル参加者 A が、他のチャンネル参加者 B に、そうでなければしなかったような何かをさせる能力」と定義している<sup>(13)</sup>。

このチャンネル・パワーの行使がマーケティング・チャンネルで必要とされる理由について Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、次のように述べている。つまり、「システムの利益の最大化は、各参加者の利益の最大化と同一のものではなく」、「ほとんどのチャンネル参加者が、あるシステム・レベルでの目標の達成に完全には協力しない」という状況がチャンネルにおいてみられるなかで、システム・レベルでの目標達成、つまりチャンネル・システム全体としての目標を達成するためにチャンネル・パワーが行使されるものとしているのである<sup>(14)</sup>。

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) は、チャンネル・パワーの源泉に関しては報酬、強制、専門知識、正統性、準拠を挙げている<sup>(15)</sup>。そのそれぞれのパワー源泉がどのように規定・定義されているのかをみると次のようになっている。

報酬によるパワーについては、「報酬は、あるチャンネル参加者が行動を改める返礼として与えられる利益（あるいは報酬）である」としたうえで、それは、「A が B に対して報酬を与える能力があるという B が抱いている信念に基づくものである」と定義している<sup>(16)</sup>。

強制力は、「B がもし A の影響の試みに従わないのであれば、A により罰せられるという B の期待から生ずる」ものであるとしている<sup>(17)</sup>。

専門知識によるパワーは、「影響者が標的者が持っていない特別な知識や有益な専門知識を持っているという標的者の認識に基づくものである」<sup>(18)</sup>。

正統性によるパワーは、「ある方面においては、影響者の要求に従わなければならないという標的企業の意識から生ずる」ものであり、この場合、標的企業は、「追従は、通常のあるいは確立された基準により、正しく適切なものであると思う」としている<sup>(19)</sup>。

準拠によるパワーは、「B が A を準拠の基準とみなし、それゆえ A と公然と同一でありたいと望むときに存在する」ものである<sup>(20)</sup>。

従来型の垂直マーケティング・システムにおいては、チャンネル・リーダーが5つのパワー源泉に基づくチャンネル・パワーによる統制・管理をすることにより、チャンネル・システム目標の達成やチャンネル全体としての効率性向上を図ることが必要であるし、こうしたことを行うことの意味や有効性はなくなっていない。

チャンネル・リーダーが、垂直マーケティング・システムによるチャンネルを統制・管理する際、必ずしも他のチャンネル参加者に対するパワーの行使は必要ではない。チャンネル・リーダーが様々なパワー源泉を持っており、それを行使できる潜在的能力があると、他のチャンネル参加者が認識していることがチャンネル・リーダーにパワーを与えているのである。つまり、チャンネル・リーダーはチャンネルを統制・管理するのに、必ずしもパワーを行使する必要性はないのである。ただし、チャンネル・リーダーは、他のチャンネル参加者がチャンネル目標の達成にそぐわない行動をとっているとき等には、チャンネルの統制・管理のため、パワーを行使することになる。チャンネル・パワーは、Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) が述べているように、他のチャンネル参加者が共同してチャンネル目標達成に向けて努力することを確実なものとするために行使されるものなのである<sup>(21)</sup>。もしチャンネル・リーダーがパワーを持っていなければ、各チャンネル参加者がばらばらに活動しチャンネルは分解してしまうことになる。そうした意味でチャンネル・パワーはチャンネル・システムを統一的

に保つために必要な紐帯なのである。

ところで、このチャネル・リーダーが統制・管理する垂直マーケティング・システムでは、チャネル参加者間に協調的な関係がみられな  
ないと思われがちであるが、それは誤った認識  
であるといわざるを得ない。垂直マーケティング・システムにおいても、チャネル・リー  
ダーにとって他のチャネル参加者は業務上の  
パートナーである。それゆえ、当然のことな  
がら協調・協力関係があることはいうまでも  
ないことである。このような垂直マーケティング・システムにおけるチャネル参加者間  
でのパートナー関係については、パートナーシ  
ップ論や戦略提携論が登場するずっと以前から  
Rosenbloom (1978) が分析している<sup>(22)</sup>。従  
来からの垂直マーケティング・システムにお  
いてもチャネル参加者間に協調・協力関係は  
存在するのである。大規模製造業者等のチャ  
ネル・リーダーが主導するチャネルにおいて、  
チャネル・リーダーが他のチャネル参加者か  
らの協力を得つつ、協調しながらチャネル課  
業を遂行していくのは当然のことである。チャ  
ネル・リーダーが主導する垂直マーケティング・システムでのようなチャネル関係にお  
いて、コンフリクトの発生とそれに対するパワ  
ー行使が常態化していると考えるのはおかしい。

また、大規模製造業者と大規模小売業者が  
自らに有利な取引条件を引き出すために、互  
いにパワーを他者に対して行使し合うという  
非常に限定的で特異なチャネル関係を引き合  
いに出して、パワー行使のネガティブな側面  
をことさら強調することや、その後そうした  
限定的で特異なチャネル関係において、お互  
いの利益のためにパワー行使合戦を止めて協  
調・協力関係へと転換したので、パワーの行  
使による統制・管理の有効性が薄れたと主張  
することには大いに疑問がある。それは単に、  
そうした非常に限定的で特異なチャネル関係  
において、そのような現象がみられたという  
だけのことである。

チャネル・リーダーによる垂直マーケティ

ング・システムの統制・管理の議論は、1回  
限りの取引のチャネル、慣習的チャネルとい  
った他のタイプのチャネルには、そもそも次元  
が異なるので適用できないことは明らかであ  
り、そのようなことは初めから問題にしてい  
ないのである。パートナーシップ論や戦略提  
携論の論者が、問題にする特定のチャネル関  
係をはっきりと確定したうえで、その特定の  
チャネル関係におけるチャネル・パワーによ  
る統制・管理の有効性が薄れたと主張するだ  
けであれば特に問題はない。ただし、そうし  
た主張があらゆるタイプのチャネルに当ては  
まるというのであれば、それは正しくないとい  
わざるを得ない。パートナーシップ論や戦  
略提携論で主張されていることは、1回限  
りの取引のチャネル、慣習的チャネル、従来  
からの垂直マーケティング・システムに対  
してはほとんど妥当しないからである。結論  
的にいえば、パートナーシップ論や戦略提  
携論が生み出されるきっかけとなった特定の  
タイプのチャネルないし特定のチャネル関  
係において、チャネル・パワーによる統制・  
管理の議論の有効性が薄れたことがあつたか  
もしれないが、他のタイプのチャネルにお  
いてはそうではないのである。そして、チャ  
ネル・パワー論を適用する際には、それをど  
のようなタイプのチャネルに対して適用しよ  
うとしているのかをはっきりと認識しておく  
必要があるのである。

おわりに

チャネルは実に複雑な現象であり、それ  
には実に様々なタイプのものがある。このよ  
うなチャネルに関する研究をする際に、特定  
のタイプのチャネルにしか当てはまらない理  
論やパラダイム等に基づいて、チャネル全  
般を分析できるはずがない。チャネルには、  
様々なタイプのものがあるのであれば、様  
々な研究者間で、お互いの立場を尊重しつ  
つ手分けをして研究していけばよいのであ  
る。そうし

たことが全体としてのチャンネル研究の発展につながっていくのである。

そうではなくて、特定のタイプのチャンネルにしか妥当しない理論やパラダイムであるのにもかかわらず、あたかも他の様々なタイプのチャンネルにも同様に妥当するかのよう主張するのであれば、それには問題があるといわざるを得ない。そして、他のタイプのチャンネルの分析に対しては依然として有効なアプローチであるのにもかかわらず、その有効性が薄れたとか、妥当性があまりなくなったとか主張するとすれば、それにも問題があるといわざるを得ない。研究者はそれぞれ見解や立場が異なることが多いのであるが、これまでにそれぞれが研究してきたことはお互いに尊重すべきである。パートナーシップ論や戦略提携論は、特定のタイプのチャンネルの分析には有効であり、その意義は認められるべきであると考え。同様に、チャンネル・リーダーが主導する垂直マーケティング・システムの統制・管理の議論に関しても、その有効性は認められるべきであると考え。実際、製造業者により流通系列化されているチャンネルにおいて、チャンネル・リーダーとしての製造業者が、チャンネルの再編等にリーダーシップを発揮してきているのである。

いずれにせよ、チャンネル研究をする際には、チャンネル全般に妥当する理論やパラダイムなどというものは存在しないことをはっきりと認識すべきである。そうした認識をしたうえで、分析対象となる特定のチャンネル関係を確定し、そのチャンネル関係の分析にふさわしい理論やアプローチを選択して利用しつつ、研究を進めていけばよいのである。特に、分析対象となるチャンネルがどのようなものなのかを明確にしておく必要がある。つまり、分析対象となるのは、例えば、チャンネルを通じて流通する製品の種類（消費財、産業財等）、チャンネル参加者のチャンネルに対する依存の認識の程度の相違によるチャンネルのタイプ区分（1回限りの取引のチャンネル、慣習的チャネ

ル、垂直マーケティング・システム等）、チャンネルにおける参加者間のパワー関係（チャンネル・リーダーにより統制・管理されているもの、パワーによる統制・管理が全く存在しないもの、対等なパワー関係がみられるもの、その他）、といった点でどのようなものなのかを明確にしたうえでチャンネル研究を行う必要があるのである。分析対象が明確でないと、一体何を分析しているのか、何を論じようとしているのかが分からなくなってしまうことになる。

付け加えておくと、チャンネル研究には、まだまだ未開拓な研究分野があるのにもかかわらず、特定の分析視角に基づいて予め研究の方向性を定めてしまうと学問の発展が阻害されてしまうことになる。例えば、電子マーケティング・チャンネルは、まだまだ未開拓な研究分野であるが、これに関与する製造業者は電子流通業者に依存せずに、つまり中抜きして、自社サイトによるネット直販を行うことができるし、当然のことながら電子流通業者を利用した間接流通も利用できるのである。この電子マーケティング・チャンネルの仕組みは、店舗ベースの現実のチャンネルの仕組みとはかなり異なるので、既存のチャンネル分析の理論やアプローチがそのまま妥当するとは思えない。要するに、別のアプローチによるチャンネル分析が必要なのである。特定のアプローチにとらわれることなく、こうした新たなチャンネルの研究分野にもチャレンジしていくべきであると考え。そうしたことがチャンネル研究の発展につながるのである。

- 注
- (1) Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001), p. 3.
  - (2) Sims, Foster and Woodside (1977), p. 3.
  - (3) Ibid.
  - (4) Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980), pp. 9-12.

- (5) Ibid., p. 11.
- (6) パートナーシップ論や戦略提携論の主張とその問題点については、高橋 (2006)、41~76ページのなかで詳しく論じたのでそれを参照のこと。
- (7) Gibbs and Humphries (2009), pp. 98-100.
- (8) Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001), pp. 163-164.
- (9) Ibid., pp. 161-163.
- (10) パートナーシップ論や戦略提携論の主張とその問題点については、高橋 (2006)、41~76ページのなかで詳しく論じたのでそれを参照のこと。
- (11) Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor (1980), p. 11.
- (12) 優越地位の濫用については、次のものを参照のこと。公正取引委員会のウェブページ掲載の、公正取引委員会「優越的地位の濫用に関する独占禁止法の考え」平成22年11月30日を参照のこと ([www.jftc.go.jp/pressrelease/10.november/10113001sanko.pdf](http://www.jftc.go.jp/pressrelease/10.november/10113001sanko.pdf))。
- (13) Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001), pp. 201-202.
- (14) Ibid., pp. 202-203.
- (15) Ibid., pp. 206-214.
- (16) Ibid., pp. 206-207.
- (17) Ibid., p. 208.
- (18) Ibid., p. 209.
- (19) Ibid., p. 211.
- (20) Ibid., p. 214.
- (21) Ibid., pp. 202-203.
- (22) Rosenbloom (1978) の第4章と第8章を参照のこと。
- 参考文献**
- 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: Gaining Competitive Advantage through Collaboration and Partnering*, 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.
- Michman, R. D. (1974), *Marketing Channels*, 1st ed, Grid.
- Michman, R. D. and S. D. Sibley (1980), *Marketing Channels and Strategies*, 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.

- 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.), *Distribution 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.
- 公正取引委員会編 (2003)、『平成 15 年版 公正取引委員会年次報告 (独占禁止白書)』(財)公正取引協会。
- 陶山計介・高橋秀雄編著 (1990)、『マーケティング・チャンネル——管理と成果』中央経済社。
- 高橋秀雄 (1995)、『マーケティング・チャンネル管理論』税務経理協会。
- 高橋秀雄 (2006)、『マーケティング・チャンネル研究のフロンティア』同文館出版。
- 中島美佐子 (2005)、『最新《業界の常識》よくわかる化粧品業界』日本実業出版社。