

流通におけるパートナーシップ

——その成功要因と不安定性——

尾 崎 久 仁 博

- I はじめに
- II 概念上の問題
- III チャネル・パートナーシップに関する議論の検討
- IV パートナーシップの成功要因 (1)
 - イノベーションの促進・管理システムの形成—
- V パートナーシップの成功要因 (2)
 - パワー・ゲームの抑制メカニズムの構築—
- VI パートナーシップの不安定性
- VII おわりに—今後の課題—

I はじめに

一時期下火になっていたチャネル研究が、近年再び活発化してきた。このことは Heide [1994] も指摘した、マーケティング研究における企業間関係に関する調査と理論化の再燃の一環である。それだけにこのチャネル研究のルネサンスは一過性のものではなく、今後も一定期間継続するものと思われる。しかも、チャネル研究以外の分野とも強いつながりを持ちながら展開し、マーケティングそれ自体の見直しを迫ることにもなるかもしれない。

このような研究動向は、企業間提携の急展開という現実が大きく影響を受けている。とくにアメリカでは 1987 年に P&G とウォルマートが提携

を結んで以降、メーカーと流通業との提携が急速に浸透していった。しかし、すべてが成功しているわけではなく、失敗して解消したものの、そこそこ成功しているもの、大成功を収めているもの等さまざまである。したがって、戦略提携それ自体が万能薬なのではなく、それをどう成功させるかが問題なのである。つまり、こういった提携＝チャンネル・パートナーシップの成否を決定する要因を解明することが今求められている。本稿はその点の分析を目的としたい。

チャンネル・パートナーシップと一口にいても、その内容や浸透の度合いという点で一様ではない。特にアメリカと日本とは大きな相違が存在し、その点が配慮されなければならない。たとえば、内容に関してはパートナーシップを発揮する活動分野が異なる。すなわち、日本では新製品開発を中心に物流・情報システムの構築等広範囲に及ぶのに対し、アメリカでは新製品開発はあまり重要度は高くなくもっぱら物流・情報システムの構築に関心が寄せられている²。また、浸透の度合いに関してはアメリカではもうすでに10年近い蓄積があり、多数の業界、企業に浸透しているのに対し、日本ではいくつかの先駆的な企業を例外とすればここ2~3年の間に導入したばかりであり、浸透度は低い。したがって、チャンネル・パートナーシップを考察する際には日米比較という観点が必要かつ有効であると

- 1 Mohr & Spekman [1994], Bleeke & Ernst [1995], Shamdasani & Sheth [1995] を参照のこと。ただし、水平的な提携に比して垂直的な提携であるチャンネル・パートナーシップは、その相補的關係のゆえ、比較的的成功しているようである。たとえば、アメリカの食品業界におけるチャンネル・パートナーシップである ECR (efficient consumer response) に関する調査結果によると、ECR が売上高の増加に貢献したと回答したのはメーカーで93%、小売企業で73%であり、コスト削減に寄与していると回答したのはメーカー37%、小売企業58%であった。また、参加企業数はメーカー67%、小売企業51%ということであった。サカモト [1995] を参照のこと。
- 2 アメリカにおけるチャンネル・パートナーシップの特徴については、佐藤 [1993]・[1994], Kurt Salmon Associates [1993], Progressive Grocer [1994]・[1995], Millstein [1995], Buzzell & Ortmeier [1995] を参照した。

考える。ただし、本稿ではその点の具体的検討は手に余るので、別稿に譲りたい。

以下ではパートナーシップの成否を決定する要因を分析する前に、まず概念上の問題を整理し、これまでのチャンネル・パートナーシップに関する議論を検討しておきたい。

II 概念上の問題

流通における垂直的な企業間提携に関しては、多数の論者が論じており、使用されている用語や概念も論者によって異なる場合が多い。そこで提携について立ち入った検討に入る前に用語や概念の整理を行っておく必要がある。

比較的頻繁に使用されているのは、戦略提携（戦略同盟）、チャンネル・パートナーシップ、ネットワークである。まず、類似した概念と考えられる戦略提携とチャンネル・パートナーシップの使用法について整理しよう。この2つの概念を明確に区別しているのは、Webster [1992]、矢作 [1994]、Cooper & Gardner [1993] である。Webster [1992] はチャンネル・パートナーシップに戦略的目標の共有が加われば戦略提携になるとし、矢作 [1994] は Webster [1992] の考え方を基礎にしながら関係の戦略化として戦略提携をとらえている。他方、Cooper & Gardner [1993] はパートナーシップを相互依存関係を構築し、調整を強化し、市場地位を高め、その他の共有目標を達成する関係であるとし、特定の一形態ではなく程度を示すものにとらえた。戦略提携をその1つの形態とした。これらに対し、Mohr & Spekman [1994] や渡辺達 [1994]・[1995] は両者を特に区別していない。

以上の使用法の整理を踏まえ、この2つの概念をどうとらえるのがよいのか。考慮すべき重要なポイントの1つは、戦略提携という場合の「戦略」

の内容である。戦略目標の共有ということであるとすれば、現実の企業間の提携のうち明確に戦略提携という概念の中に入るものはそう多くないと思われる。期間と領域を限定した提携は含まれないからである。戦略提携という概念からはみ出てしまった現実がさほど重要でないならば問題はないが、むしろ重要度の高いものが多く見られること、そして長期的提携と短期的提携をどう組み合わせるかがきわめて重要になってきていることを考えると、最近の多様な垂直的企業提携を包括する概念としては適当ではない。そこでそういった包括的な概念としてチャネル・パートナーシップを採用したい。包括的な概念であるパートナーシップの中に存在しうる多様な形態から、戦略提携を含めていくつかのタイプを抽出することはきわめて有意義である。ただしその試みは別稿に譲りたい。

もう1つのポイントは、最近の垂直的提携はチャネル・メンバー間の対等性、双務性を尊重しようとするところに特徴があるという点である³。パートナーシップという用語にはそういった意味合いが含まれており、最近の垂直的提携を表現する用語として適切である。

これら2つのポイントを考慮して、チャネル・パートナーシップを包括的な概念として採用し、戦略提携をその中の1形態、それも垂直統合型に近似した形態として位置づけたい。このとらえ方は先述の Cooper & Gardner [1993] とほぼ同じである。チャネル・パートナーシップを定義しておけば次のようになる。「一定の目標を共有し、その実現のためにロジスティクスや商品開発等の領域で協働する独立企業間の双務的かつ対等な協調関係」である。ネットワークとの関連で言えば、パートナーシップがダイアドに焦点を当てているのに対し、ネットワークは複数の関係総体に焦点を

3 本稿で扱う垂直的提携は流通における提携であり、メーカーと卸売企業、メーカーと小売企業、卸売企業と小売企業間に結ばれるものを指すが、アSEMBリー・メーカーと部品メーカーとの関係においても対等性を重視した方向に変化してきている。詳細については西口 [1995]、渡辺幸 [1995] を参照してほしい。

当てている点で概念的に区別される。分析の基本単位としてチャンネル・パートナーシップというダイアドを設定し、その後より広範囲の構造であるネットワークにも分析の単位を拡大すればよいと考える。

Ⅲ チャンネル・パートナーシップに関する議論の検討

これまでのパートナーシップに関する議論の問題点を提示することによって、本稿が明らかにしようとすることや問題意識を鮮明にしておきたい。

従来の議論の問題点の1つは、四半世紀の間チャンネル研究の中心的パラダイムであったパワー・コンフリクト論との対決を回避していることである。現象の記述しかしていないものは問題外としても、その他のほとんどの研究はパワー・コンフリクト論との関連については言及せず、他の理論へ依拠するというスタイルをとっている。新規理論を提唱する場合（たとえば、コミットメント-信頼理論の Morgan & Hunt 1994）もあれば、その他の既存理論をフルに活用する場合もある。また、パワー・コンフリクト論に「信頼」等の概念を接ぎ木する論者もいる（たとえば、Anderson & Narus [1986]・[1990]）。そういった状況の中で例外的にパワー・コンフリクト論への批判・検討を展開しているのが崔 [1993] と高嶋 [1994] である。

崔 [1993] は、パワー・コンフリクト論の協調・コンフリクト観に根本的な問題があるとした。すなわち、協調とコンフリクトがトレード・オフ関係にあると見て、ゼロ・サム・ゲームを想定していることが、暗いチャンネル観をもたらしたというのである。他方、高嶋 [1994] はチャンネルに関する従来の諸議論を包括的な枠組みのもとに再整理することを目指しており、パワー・コンフリクト論に対してもその貢献面を活かす形で自らの枠

組みの中に組み入れている。つまり、マーケティング・チャネルの内部組織的性格を基本に据え、それを内部組織的關係と内部組織的調整の2つの次元でとらえたうえで、パワー・コンフリクト論のうちパワー論を内部組織的關係論に、コンフリクト論を内部組織的調整論に組み入れている。このことはパワー・コンフリクト論の部分的な有効性を示すとともにその限界を指摘することを意味している。

このようにこれらはパワー・コンフリクト論に対して明確な評価を提示している点で貴重な貢献をなしているものの、共通した限界を抱えている。それはそこで扱われている協調関係や信頼が流通系列内におけるものを想定しており、大手どうしの協調関係を対象にしていない点である。パワー・コンフリクト論の位置づけの明確化と、大手どうしの協調関係を含むチャネル・パートナーシップの理論化を関係付けながら進めていく必要がある。

従来の議論のもう1つの問題点は、チャネル関係が対立から協調へ変化したことを強調するが、この変化は大手どうしの関係しか表現していないので一面的であるという点である。というのは、大手と中小との関係ではすでに協調関係が多くの業界で存在していたからである。したがって、大手どうし、大手と中小との関係をすべて含んだチャネル関係全体に対する見方の変化としてとらえることが必要である。すなわち、チャネル・メンバーをコントロール対象＝客体としてのみ見るチャネル観から、イノベーション・チームの一員＝共同主体として見るチャネル観への変化である。これについては次節Ⅳで詳説する。そして、イノベーション・チームと見ることはパワー・コンフリクト関係にも大きな影響を及ぼすことになるが、これはⅤで取り上げる。

また、対立から協調への変化といっても、その背景が何かを問うことが極めて重要である。なぜなら、その相違によって変化の意味するところも

異なってくるからである。日米で比較してみるならば、アメリカでこの変化が起こった背景の1つは、安価な輸入品への対抗である。たとえば、アパレル業界でクイック・レスポンス (QR) への取り組みが開始された契機⁴の1つは、輸入品の約50%への増大である。また、ウォルマートがP & Gと提携した理由の1つも安価な輸入品から国内製品を守ることであったといわれている⁵。小売業態間競争の激化も重要な背景である。ディスカウントストアやカテゴリーキラーが急速に成長を遂げ、食品スーパーや専門店にとって大きな脅威となり、とりわけ食品業界では ECR (efficient consumer response) が業界をあげて取り組まれるようになった⁶。もう1つの背景として、メーカーと小売企業間のパワー・バランスの変化がある。たとえば、食品業界では1970年代末から80年代初にかけて、インフレと景気後退の影響によって低価格志向を強めた消費者に対応するために、食品スーパーがPB商品を大幅に導入し、そのことがパワー・バランスの転換をもたらしたとされる。このことによりその後の提携の基礎が準備されたと考えられる⁷。

他方、日本では売手市場から買手市場へ、生産起点型流通から消費起点型流通へシフトしたことが変化の最も重要な背景となっている⁸。つまり、供給サイドと需要サイドとのパワー・バランスの変化である。そして、これにその後重なるようにメーカーと小売業者間のパワー・バランスの変化が起こったのである。

以上からアメリカでは価格競争の激化に伴ってコストをいかに削減して

4 Buzzell & Ortmeier [1995] による。

5 この間の事情は、Swasy [1993] で指摘されている。

6 アメリカにおける ECR の実態については、Kurt Salmon Associates [1993]、村越 [1995 a]・[1995 b] に詳しい。

7 Stern 他 [1989] を参照のこと。

8 同様の指摘が緒方 [1995] でイトーヨーカ堂の鈴木社長、廣田 [1996] で菱食の廣田社長によってなされている。ちなみに、「生産起点型流通」と「消費起点型流通」というのは廣田社長が使用している用語である。

いくかが目的であるのに対し、日本では消費者のニーズをどうとらえるのか、どういう商品を開発するのかを追求することが中心目的であったことがわかる。したがって、日本とアメリカとでは対立から協調への変化という現象は類似しているが、その背景と目的が異なるため当然その意味するところにも違いが存在するのである。このことからチャンネル・パートナーシップはアメリカから日本にそっくりそのまま移植され、模倣されたと見るのはあまりに短絡的であることが理解されよう。日本での長期取引の慣行や系列化がアメリカに変容を遂げて移植され、それがまた日本に移植されるという交互的移植過程を踏んでおり、しかも、その過程で変貌・進化を遂げていると考えられる。

従来のチャンネル・パートナーシップに関する議論の問題点を克服するためには、1つにはパワー・コンフリクト論との関係を明確にしたパートナーシップ論を提起することが求められているし、もう1つにはチャンネル関係全体に対する見方の転換としてパートナーシップ論を展開することが必要である。以下ではチャンネル・パートナーシップの特徴をその成功要因という観点から明らかにしていくが、その際この2点を活かしていきたい。すなわち、パートナーシップの成功要因としてⅣではイノベーションの促進・管理システムの形成を、Ⅴではパワー・ゲームの抑制メカニズムの構築を取り上げるが、前者はチャンネル関係観の転換という観点から、後者はパワー・コンフリクト論の再検討という観点から見ていきたい。

Ⅳ パートナーシップの成功要因（1）

——イノベーションの促進・管理システムの形成——

1 チャンネル関係観とパラダイムの変遷

パートナーシップの成功要因の1つは、その中にイノベーションの促進

・管理システムを作り上げることである。そして、そのことはそれまでのチャンネル関係観の転換⁹を前提条件とする。かつてのチャンネル関係観、そしてその背後に存在するパラダイムとはいったいどんなものであったのか。

日本に限ってみるならば、まず、チャンネル交渉論においては風呂[1968]に代表されるように、寡占製造企業による流通業者への販売リスクの転嫁システムとしてのチャンネル関係観であった。流通業者をバッファーとして位置づけての利用を可能にするが、このことは他方で垂直的統合を回避するためチャンネル関係に不安定性をもちこむ。これにより寡占製造企業は「高専等」チャンネル政策が必要となるのである。背後にあるのは商業資本パラダイムであった。

このようなリスクの転嫁システムとしてのチャンネル関係観とは正反対ともいえるチャンネル関係観を提示したのは石井[1983]である。石井[1983]においては、高度な情報処理能力をもつ製造業者がチャンネル・システムが直面している不確実性に対処することでシステム内でのパワーを獲得することが強調されていた。これは製造業者による販売リスクの吸収システムとしてチャンネル関係をとらえたことを意味する。情報処理パラダイムをチャンネル論へ適用したと考えられる。

チャンネル・パートナーシップという事態がもたらしたのは、製造業者と流通業者あるいは流通業者どうしの共同チームによるリスクの吸収と積極的活用である。ここでは攪乱要因が創造の源泉にされており、イノベーション促進・管理システムとしてのチャンネル関係観が必要とされているのである。私はこれを野中[1990]・[1991]、Nonaka & Takeuchi [1995]、に代表される知識創造パラダイムにもとづいて展開したい。このイノベーション促進・管理システムとしてのチャンネル関係について詳しく見ていこう。

9 チャンネル関係間の転換については、すでに尾崎[1991]で検討してしておいた。

2 イノベーションの促進システム

(1) 基礎条件の整備

イノベーションの促進システムが稼働するにはその基礎となる条件の整備が必要である。第1には、パートナーへの支援体制の確立である。そのためにはまずパートナーの位置づけが重要である。Lorenzoni & Baden-Fuller [1995] によれば、パートナーがルールに従うだけでなく、創造的であることを期待する、すなわち、たんなる系列店や下請け工場を越えた能動的パートナーであることを求めるのである。そして、なによりも自律性をどう確保するかが重要である。というのは、野中 [1991] によると、1つには自律性を確保することによって、偶然を取り込む確率が高くなり、情報獲得と情報の関係づけ・意味づけの自由度が高くなるからであり、もう1つにはコミットメントを高める可能性が高くなるからである。ここでパートナーへの支援ということは、コンピタンスの開発を援助することを意味する。パートナーへの知識やスキルの移転、そのための専門家集団の設置が必要となる。しかし、これはパートナーに強力な対抗力を持たせることになるため危険とする主張も多い。

第2には、パートナー間のコミュニケーション・システムの構築である。イノベーションに必要な情報を必要な部署に必要なとき流通させることを意図したシステムである。こうしたシステムの構築のためには、各パートナーの保有する情報が公開され共有されなければならない。この場合、とくにイノベーションを促進するようなコミュニケーション・システムにするには、対話の場づくりと情報の冗長性確保がポイントとなる。

10 Lorenzoni & Baden-Fuller [1995] による。

11 しかし、依然として情報の共有はパートナーシップにとってマイナスであるという調査結果もある。Mohr & Spekman [1994] を参照のこと。また、野中 [1990] は情報共有の逆機能の側面にも目を向け、集団思考による妥協と高コストと人的疲労をあげた。

12 対話の場づくりと情報の冗長性確保については、野中 [1990] によるところが

対話の場づくりは、各パートナーごとの創造にありがちなひとりよがり
に陥る危険性を回避するとともに、各パートナーの情報をどう組合せるか
を話し合うことによってより自在な知識創造を可能にする。情報の冗長性
確保は、各パートナーが他のパートナーの領域に進入し、問題点を指摘す
ることを可能にする。このことにより問題の創出主体たることはすべての
パートナーに可能であり、どのパートナーも潜在的リーダーになりえるの
である。¹³

(2) 促進プロセス

つぎに、イノベーションを促進するプロセスを戦略策定局面、役割分担
局面、役割遂行局面、成果配分局面という4つの局面で順を追って見てい
こう。

まず、戦略策定局面においては、情報の共有化に基づいて、戦略の共同
策定が目指される。ただし、戦略提携にまで至らない場合は短期的な目標
や戦術が共同で決定される。いずれにせよ、ビジョンをどの程度共有する
かが問題となる。戦略レベルまで一致するためにはビジョンの共有をかな
りの程度まで進める必要があり、多くの場合ビジョン開発の中核となる中
心企業 (central firm) が存在する。¹⁴ 戦術レベルでの一致であれば当面の状
況と方向性について認識が共有できればよいであろう。

役割分担局面においては、各パートナーがそれぞれ自分の得意分野を明
確に示し、それに専念することがイノベーションの促進には望ましい。中

↘ が大きい。

13 本稿ではダイアドを分析単位にしているの、ネットワーク全体についてはほとん
ど立ち入らないが、ネットワークの組み方も基礎条件の1つである。宮澤
[1988] はネットワークの組み方について、統制型から参加型へのシフト、異
質なメンバーの取り込みの重要性、結末点と連結環の利用という論点を指摘し
ている。

14 ビジョンの共有と中心企業については、Lorenzoni & Baden-fuller [1995] を参
照のこと。

心企業が存在するときはそれがコア分野を掌握することになろう。ただし、各パートナー間の分業関係あるいは責任分担はより一層明確にされながらも、情報の冗長性確保に示されたように、他のパートナーの責任領域に対しても情報を提供しかつ問題点を指摘することはむしろ有益なものとして奨励される。すなわち、厳格な分業関係と相互的な支援関係の2側面を併せ持つところに大きな特徴がある。

役割遂行局面においては、コミュニケーション行動の高度化による相互支援を通じて実際にイノベーションの促進がなされる。Lorenzoni & Baden-Fuller [1995] では、新アイデアの「借用・開発・貸出」原理（borrow-develop-lend principle）と「学習レース」といふ2つのイノベーション促進のパターンが提起されている。

借用・開発・貸出原理とは、中心企業がアイデアをサード・パーティから購入あるいはライセンス供与を受け（＝借用）、そのアイデアに価値を付加し（＝開発）、付加価値を高めたアイデアを商品化してパートナーに迅速に流通させる（＝貸出）ことである。その利点として、中心企業にとっては、開発コストの削減、進行の迅速化、領域外プロジェクトの着手であり、サード・パーティたる独立の発明家にとっては、速い商品化、速い回収と普及によるリスクの軽減である。

学習レースの提起は、全体の共通目標の範囲内でパートナー間の競争を促進し、そのことによりイノベーションの発生を促すことを意味する。ただし、あるパートナーが必要なスキルや資源を持たないとき、競争は関係を破壊する危険性が高い。したがって、その回避のため、中心企業はスキルや資源の共有化をできる限り事前に行っておかなければならない。学習レースはさらにチャネル・システム外の企業を巻き込んで展開することもできる。その場合、自社組織、チャネル・パートナー、チャネル・システム外企業の使い分けが可能となる。内部戦略と外部戦略の巧妙な組み合わせ

である。

さいごに、成果配分局面においては、イノベーションを引き起こすインセンティブを高めるために各パートナーの貢献に応じた配分がなされなければならない。とくに、中心企業が存在する場合には、その公正さが求められることになる。

3 イノベーションの管理システム

チャネル・パートナーシップによってイノベーションが生み出された場合、その成果である新しい知の使用権がどこまで認められるのかという問題が発生する。それがここでいうイノベーションの管理問題であり、そのための仕組みが管理システムである。新しい知の使用の自由度の最も高いのは、関連するパートナーに使用権が拡散し自由に使用してもよい場合であり、逆に最も自由度が低いのは、当該パートナーシップ内でしか使用されない場合である。自由度に影響を与える要因は、イノベーションの革新性の程度と、イノベーション発生側のパワーの相対的大きさである。イノベーションの革新性の程度が大きく、その発生側のパワーが相対的に小さいとき自由度が低くなり、反対にイノベーションの革新性が小さいとき、その発生側のパワーが相対的に大きいとき自由度が高くなる傾向があると予想される。このことを配慮して管理システムを構築することになる。ただし、その具体的な検討は別の機会に譲ることとする。

ここでは管理上とくに問題となる点、すなわち自由度が高く拡散する事態にどう対処するのか、という点についてのみ取り上げておこう。¹⁵革新性

15 知の拡散問題はパートナーシップや戦略提携を論ずる際に1つの論点となってきた。たとえば、Buzzell & Ortmeier [1995] は複数のパートナーシップを結んでいる場合、他のパートナーへの機密性保持の問題が発生すると指摘している。また、Badaracco [1991] はライバル企業どうしが戦略提携を結んだ場合、パートナーへの知の漏洩というリスクを負うことに注意を喚起している。

が極めて小さいとき対応策を講ずる必要性はほとんどない。しかし、革新性が大きいときパートナー以外の競争者がフリーライドすることによってダメージが大きいため、対応策が講ぜられる可能性は高い。対応策として、1つはパートナー以外への流出のタイムラグを利用して常にイノベーションの先頭に立とうとすることである。競争者がイノベーションの成果を利用して参入するまでの間にいわば大きな「創業者利益」を獲得することが可能であるし、イノベーターとしてのイメージを享受することで実際以上に競争者より差別的優位性を手に入れることができる。もう1つはイノベーションへの貢献料をなんらかの形で獲得しておくことである。マージン率等の取引条件への反映や商品の優先的供給または仕入れ等が考えられる。

V パートナーシップの成功要因（2）

——パワー・ゲームの抑制メカニズムの構築——

前節のチャネル関係観の変遷に示されているように、パートナーシップにおいてイノベーションを効果的に促進・管理するためには、かつてのパワーを介したチャネル関係の見直しが不可欠である。それはパワー・ゲームの抑制あるいはパワー手段行使の制限としてとらえることができる。このことがパートナーシップのもう1つの成功要因である。これを従来の支配的な理論的枠組みでありながらもそれへの言及があまりなされてこなかったパワー・コンフリクト論の再検討という観点から明らかにしていこう。

1 チャネル・パワー関係の変化

従来のチャネル関係は、大手と中小とでは系列化や下請け化という形態

が採用されることが多く、協調関係とパワーによる統制がセットになっていた。また、大手どうしでは非協調的・敵対的關係が多く見られた。そのため垂直的協調を実行している中心的主体は大手と中小間関係であり、市場と組織の中間形態としてチャンネル論の主要対象となってきた。こういったチャンネル論の背後にあった考え方は、コントロール至上主義であり、自社の方針に一方向的に従わせることが自社にとって最も有効であるとするものであった。

このようなチャンネル・パワー関係が変化してきている。すなわち、大手と中小間の関係は、取引高比率の低下等から販売先・仕入先としての重要度が低下してきた。そこで、パワーによる統制を部分的に放棄ないしは軽視するようになってきた。それとは反比例して、大手どうしあるいは大手と中堅間の関係は重要性が高まり、それによって協調関係を結ぶことの効果への期待が増大し、なんらかの契機で実際に協調関係への移行が開始されてきた。

しかし、協調関係へ移行しようとするとき、当事者たちとくにパワー関係において優勢な企業は、重大な岐路に立たされることになった。すなわち、従来のように相手の自律性や両者の対等性を認めず一方的な統制を志向するのか、それを抑制するかの岐路である。前者の道を選択すれば、従来通りのパワー行使によってゆるやかな系列化を目指すことになるし、後者の道を選択すれば、パワー行使の制限によってパートナーの独自能力の発揮支援を目指すことになる。前者の場合、パワー格差がさほど大きくないため系列化の度合いは強くないものの、底流にあるのはかつての系列化の発想である。それに対し、後者はチャンネル・パートナーシップへの道であり、相互に相手の自主性を認め、双方向のコミュニケーションの中で方針を決定しともに遂行することが有効であるとする考え方に立っている。ただし、現在のところ、系列化発想も依然として多く残存しており、一見

チャンネル・パートナーシップのように見えてもその実はまだかなり系列化発想に色濃く染められていることも多いので注意を要する。

2 変化した構成要素

チャンネル・パワー関係の変化の概要は以上のものであったが、では、いったいパワー・コンフリクト論の観点からどこが変化したのであるのか。

まず、行使されるパワー手段に変化が生じた。パワー手段の変化の内容に立ち入る前にパワー手段には何があるかについて整理しておく必要がある。Stern 他 [1989] によると、パワー手段には報酬 (rewards), 強制 (coercion), 専門的知識 (expertise), 情報 (information), 同一化 (identification), 正当性 (legitimacy) の6つがある。このうち同一化はパワー基盤の感情的表現にすぎないので、パワー手段としてその感情を利用することはあるものの、パワー手段の1構成要素として概念化するのは妥当性を欠く。もしその論理を認めるならば信頼も好意もパワー手段となる。また、正当性には法的な正当性と社会的文化的規範とが含まれており、そのうち法的な正当性はパワーそれ自身の一表現形態であるのでパワー手段としてはふさわしくない。したがって、パワー手段としては、報酬、強制、専門的知識、情報、社会的文化的規範がある。これは Galbraith [1983] で示されたパワー手段=威嚇 (condign), 報償 (compensatory), 条件づけ (conditioned; 教育・説得と常識・慣習) とほぼ一致する。報酬と専門的知識は報償、強制は威嚇、情報と社会的文化的規範は条件づけに相当する。Galbraith [1983] によると、威嚇と報償は自分の服従について気がついているという点で共通であるのに対し、条件づけは信念を変えてしまうことによってパワーを行使するので服従という事実を自覚していないという点に特徴があり、現代においては条件づけが威嚇や報償よりも重要である。この3分類の方が

概念的整理として適切であると思われるので、この分類を採用したい。¹⁶

威嚇というパワー手段は最小限に抑制されるようになった。¹⁷ 報償についてはその重点が変化した。すなわち、リベート等の短期的な統制を目的とするものは比重が低下し、反対に成果への当然の報償を保証することが重要になってきた。また、非金銭的報償である専門的知識の提供も重要性を増してきた。威嚇やリベートが有形の誘因を提供するという点で媒介的パワー手段であるのに対し、成果に対する公正な報償や専門的知識の提供は、有形の誘因を提供しないので非媒介的パワー手段である。前者は短期的効果に有効であるが、後者は長期的な信頼関係を築くうえで効果的である。威嚇と報償における変化は、媒介的パワー手段から非媒介的パワー手段への力点の移行としてとらえることができる。¹⁸

条件づけパワー手段のうち教育・説得とは、ある方針がパートナーにパートナー自身や業界全体にとって意義があることを説くことである。イノベーションを促進するためには、業界の常識とは合わないことを要請せざるをえないことが多い。それゆえ、説得にはふつう長期間を要するが、説得できれば協調関係は大きく前進することになる。その意味で、このパワー手段の重要性は高まってきているといえる。ただし、事前に相手を説得可能であるという見通しが必要である。この見通しを支えるのは、方針そのものの妥当性、説得者自身の説得能力、パートナーへの性善説に立った

16 この3分類と類似した分類をしているものに Etzioni [1975] がある。そこではパワー手段として強制、報酬 (remunerative)、規範 (normative) パワーがあげられ、強制=肉体的、報酬=物質的、規範=象徴的という区別がなされている。ちなみに、Stern 他 [1989] の分類法のもとになっている French & Raven [1959] の5分類の妥当性については高橋 [1995] でも検討されている。

17 パワーの行使/非行使の区別の重要性はすでに Gaski & Nevin [1985] で指摘されていた。すなわち、パワー手段が存在し行使する場合と存在していても行使しない場合との相違に注目している。ただし、それ以降このテーマはほとんど顧られることがなかった。

18 媒介的パワーと非媒介的パワーについては、Stern 他 [1989] を参照のこと。

信頼である。この信頼を事前的信頼と呼ぼう。

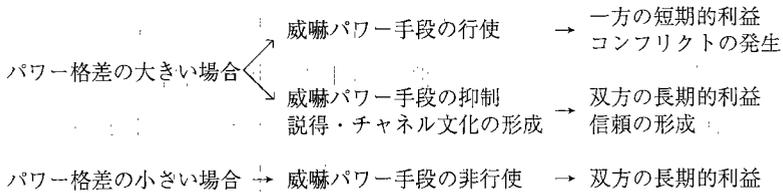
もう1つの条件づけパワー手段である常識や慣習については、社会や業界全体のそれはイノベーションを促進する際には拘束的役割を果たすことが多いが、他方、イノベーション促進的なパートナーシップにおいてパートナー間で形成してきたそれ（＝チャンネル文化）はむしろイノベーションの惹起を支援する役割を果たすことになる。後者の意味での常識や慣習、すなわちイノベーション促進的チャンネル文化の形成はきわめて重要になってきているといえよう。

したがって、条件づけパワー手段の重要性は全体的な傾向として高まってきているといえる。元来、これは非媒介的パワー手段であるので、威嚇、報償の場合と合わせて、パワー手段における変化は非媒介的パワー手段への重点のシフトととらえることができる。

さらに、操作対象となる意思決定変数においても変化が生まれた。かつてはいくつかの意思決定変数が対象となっていたが、しだいに各変数の目標を実現する努力の中身まで立ち入るようになってきた。いわば意思決定変数の第1次水準から第2次水準以下へと深く介入するようになってきたのである。とはいうものの、中身それ自身の指示はせず、情報や助言の提供を通じてパートナーの努力を支援しかつチェックするという形をとる。ここで前節で述べた情報の冗長性確保が有効に作用するのである。

これらをチャンネル・コンフリクトの観点から見ればどうなるか。かつてチャンネル拡張組織論を主張した Mallen [1965] は、パイの分配のときのみコンフリクトが発生し、製品販売という点ではすべてのメンバーが一致するので問題はないとした。いいかえると、成果配分局面ではコンフリクトが発生するが、パイそのものの拡大を目指す創出局面では協調するので、結合利益が発生し協調関係は有効に作用するとした。これに対し風呂 [1968] は、一方で協調し同時に他方で衝突するのは論理的に成立しない

第1図 パワー手段行使とコンフリクト・信頼の関係



と批判した。配分過程でコンフリクトが発生するとすれば、そのことが影響して創出局面でもコンフリクトが発生し、成果創出のための協調行動そのものが台なしになるというのである。

チャネル・パートナーシップの場合、果たしてどうだろうか。風呂[1968]の指摘するように、成果創出局面と配分局面の両方でコンフリクトが発生する危険は常に存在する。したがって、両局面でいかに逆機能的なコンフリクトが発生しないようにするかが問題となる。パートナーシップにおいては、媒介的パワー手段とくに威嚇パワー手段が抑制されるため、短期的な効果・利益という点では従来のチャネル関係に比して劣っている。しかし他方、条件づけパワー手段とくに説得とイノベーション促進的チャネル文化がパートナーの成果創出意欲を高める方向に作用するので、長期的な協調・信頼関係の構築という点ではすぐれている。つまり、威嚇を行使した際には一方の短期的利益は実現されるがコンフリクトを発生させるのに対し、威嚇を抑制すれば双方の長期的利益が実現される可能性が高まるとともに、コンフリクトの発生が未然に防がれ、逆に信頼が形成されるのである。しかも、このことはパワー格差が大きいときに顕著に現れる。すなわち、第1図のようなモデルが成立しているものと思われる。

3 信頼と機会主義的行動

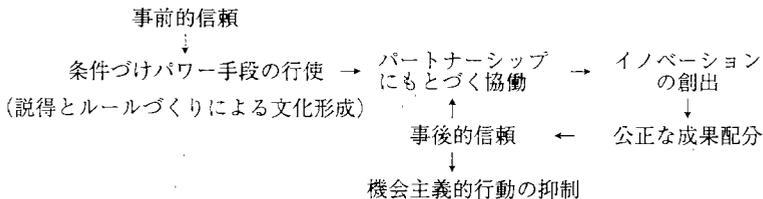
以上の議論を踏まえて、信頼と機会主義的行動の関係について整理して

おきたい。

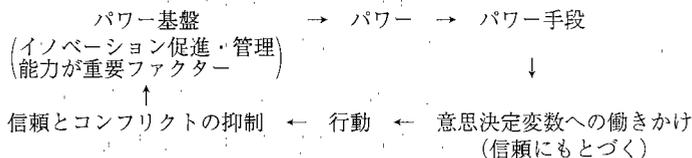
まず、ここでいう信頼とは、相手が自分の不利になることをしない、あるいは自分の有利になることをしてくれるのではないかという期待のことである。信頼には大きく分けて2つの種類がある。1つは、新たな方針やビジネスを開始するときにこちらから一方的に傾注するいわば「性善説に立った信頼」であり、先述した事前的信頼である。もう1つは、ビジネスをともに遂行していく中で徐々に形成されていく信頼であり、アロー[1974]のいう財としての信頼である。事前的信頼に対して事後的信頼と呼ぶことにしよう。これまで信頼というとき事後的信頼ばかりが取りあげられてきたように思われる。しかし、パートナーシップを最初に結ぶとき、まず事前的信頼がなければならないのであり、その点で事後的信頼と区別された事前的信頼は重要な概念である。

では、このように概念化された信頼とその対極にある取引コストアプローチの機会主義的行動とはどのような関係にあるだろうか。チャート図で示すならば、第2図のようになる。事前的にしる事後的にしる信頼は機会主義的行動を抑制する働きをする。いや、もっと極論をいえば、機会主義的行動という考え方の背景には相手のスキをうかがって裏をかくのが人間や組織の本性であり、信頼というものは存在しないという認識があるため、信頼概念自身が機会主義的行動という概念を否定することにもなるのである。

第2図 信頼と機会主義的行動の関係



第3図 パワー関係に関するフレームワーク



さいごに、本節で得られたパワー・コンフリクトに関するフレームワークを整理すると、第3図のようになる。信頼・コンフリクトの抑制から¹⁹パワー基盤への矢印は、前者が後者の形成にプラスに作用することを意味している。

VI パートナーシップの不安定性

パートナーシップは先述した2つの要因を満たすことができれば成功の方向へ向かうであろうが、常に不安定性を有している。²⁰それはパートナー間の関係はあくまでも企業間関係であり、資本的に統合されていないからである。また、イノベーションの促進には不安定性がある程度必要でもある。完全に固定的な安定性は確信への意欲をそぐことになるからである。そこで、不安定性の存在を容認しかつ活用しながらどう管理するかが課題となる。²¹

しかも、このパートナーシップにおける不安定性はいくつかの要因によ

- 19 パワー基盤とパワー手段との関係については、尾崎 [1989] を参照のこと。
- 20 チャネル・パートナーシップの不安定性については、米谷 [1995] でも検討されている。そこでは信頼にまつわるリスクとして戦略変更の柔軟性の阻止、パワーバランス問題、動機的投資の不均衡化があげられ、さらにコンフリクトの発生の可能性が言及されている。
- 21 不安定性ゆえに高度な管理技術が必要であるという点では風呂 [1968] と共通している。ただし、その目的が異なっている点に注目してほしい。リスク転嫁のためかイノベーション促進のためかという相違である。

ってさらに増幅される。増幅する要因の1つは、イノベーションの促進・管理能力（パワー基盤）をめぐる競争による圧力である。この競争は他のチャネル・システムとの競争、とくに中心企業間の競争であり、競争上劣位に立ち続けければパートナーシップは解消される危機に陥る。ところが厄介なことに、イノベーションの促進・管理能力というパワー基盤そのものがパートナーシップの遂行の中で形成されるため、パワー基盤を強化し競争上優位に立つということがたとえ中心企業であっても1企業単独では実現しえず、パートナーの行動に依存するのである。さらに、イノベーションの管理方法によってはイノベーションの促進を妨げることもあるので、促進能力だけでなく管理能力も競争上重要である。

もう1つの増幅要因は、パワー手段を行使する際ともすればすぐに効果の現れる媒介的パワー手段とくに威嚇やリベートを使用する誘惑にかられるということである。それは協調関係を長期的に構築することが重要であることは理解されていても、かつてのパワー・ゲームによって培われた企業体質はそうかんたんに変革されないからである。また、威嚇やリベートという手段を回避し、そのかわりに非媒介的パワー手段とくに説得を行使し成功させるには、その背後にパワー基盤たるすぐれたイノベーション促進・管理能力が存在していなければならないが、その確たる保証はないからでもある。とりわけパワー格差が大きいとき、報復される可能性が小さく短期的な効果が大きいため、誘惑が大きい。しかし、威嚇は非行使側に不満を蓄積し、コンフリクトの原因になるし、リベートは押し込み販売を誘発しがちであり、多用すればコンフリクトを発生させるおそれがある。

さらに、当該チャネル・システムのイノベーション能力を高めるには、各自の能力の高い企業をパートナーとして選択することが近道であるが、能力の高い企業は他のチャネル・システムにとっても魅力的であるので、相対的に自律性が強くパートナーシップを安定的に維持していくことが困

難だという傾向がある。この場合、パワー格差が相対的に小さくなり、威嚇などの手段は抑制されると考えられるため、その点では不安定性の増幅要因は抑制される。その反面、パワー格差が相対的に小さいことはパートナーシップの安定的維持を危うくし、不安定性を増幅するのである。

Ⅶ おわりに——今後の課題——

チャンネル・パートナーシップという最近顕著になってきた現象について、その概念と議論の整理を踏まえたくて、成功要因と不安定性を中心に検討してきた。成功要因それ自身が不安定性を生み出すととらえることもできよう。ただし、その具体的な分析や検証という点では課題を残した。

第1には、パートナーシップの成功要因のケースにもとづく検証である。代表的なパートナーシップのケースを詳細に分析していく中で、本稿であげたいいくつかの要因がほんとうに成功に有意に貢献しているのか、そうであるとすればどのような具体的論理をもって展開しているのかを詳細に見ていく必要がある。

第2には、パートナーシップの不安定性の具体的な解明である。この不安定性についてはさいごに触れる程度にしか取り上げられなかったもので、より突っ込んだ論理的、実証的検討がなされなければならないであろう。

第3には、パートナーシップ日米比較である。最初にも指摘したように、パートナーシップの特徴をとらえるためには日本だけアメリカだけの実態を想定していたのでは不十分である。日米における共通点と相違点の分析こそがチャンネル・パートナーシップとは何かを解明する重大な手がかりになるのである。

さいごに、これらのことを通じてチャンネル・パートナーシップに含まれるいくつかのタイプを抽出することがある。このことによってより統一的

なフレームワークが導出されるものと予想される。

参 考 文 献

- Arrow, K. J. [1974], *The Limits of Organization*, Norton (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店, 1976年).
- Badaracco, Jr., J. L. [1991], *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business Review Press, (中村・黒田訳『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟—』ダイヤモンド社, 1991年).
- Bleeke, J. and D. Ernst [1995], "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?." *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. pp. 97-105.
- Buzzell, R. D. and G. Ortmeier [1995], "Channel Partnerships Streamline Distribution," *Sloan Management Review*, Spring, pp. 85-96.
- 崔相鐵 [1993] 「チャネル論における協調・コンフリクト観への批判的検討」『六甲台論集』第40巻第1号, 49-62ページ。
- Cooper, M. C. and Gardner, J. T. [1993], "Building Good Business Relationships—More than Just Partnering or Strategic Alliances," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 14-26.
- Etzioni, A. [1975] *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, revised and enlarged ed., The Free Press.
- French, J. R. & B. Raven [1959], "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*, pp. 150-167.
- 風呂勉 [1968] 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- Galbraith, J. K. [1983], *The Anatomy of Power*, Houghton Mifflin Company (山本七平訳『権力の解剖』日本経済新聞社, 1984年).
- Gaski, J. F. & J. R. Nevin [1985], "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, 1985, pp. 130-42.
- Heide, J. B [1994], "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 71-85.
- 廣田正 [1996] 「なぜ今流通構造改革の時代なのか—中間流通業の立場から—」『RIRI』, 1月。
- 石井淳蔵 [1983] 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 米谷雅之 [1995] 「裂販戦略提携の取引論的考察」『山口経済学雑誌』5月, 第43巻第3・4号, 71-103ページ。
- Kurt Salmon Associates, Inc. [1993], *Efficient Consumer Response: Enhancing*

- Consumer Value in the Grocery Industry*, Food Marketing Institute (村越稔弘監訳『ECR:流通再編のリエンジニアリング』株式会社 NEC 総研/アメリカ・ソフトウェア・ジャパン株式会社, 1994年).
- Lorenzoni, G. and C. Baden-Fuller [1995], "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners," *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 146-163.
- Mallen, B. E. [1965], "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in L. G. Smith (ed.), *Reflections on Progress in Marketing*, AMA, pp. 65-85.
- Millstein, M. [1995], "The State of the Industry," *Supermarket News*, February 20, pp. 4 A-5 A, 20 A-23 A.
- 宮澤健一 [1988]『制度と情報の経済学』有斐閣。
- Mohr, J. and R. Spekman [1994], "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt [1994], "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- 村越稔弘 [1995 a]「ECR 商品供給システムの革新(1)~(3)」『マネジメント21』1~3月。
- 村越稔弘 [1995 b]「ECR サプライチェーン革命」税務経理協会。
- 西口敏宏 [1995]「インターコーポレート・ガバナンスー共創型ヴァーチャル・タスクフォースによる集团的ウイン・ゲーム楽しみ方」『ビジネスレビュー』Vol. 43 No. 2, 1-13 ページ。
- 野中郁次郎 [1990]『知識創造の経営ー日本企業のエピステモロジーー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎 [1991]「戦略提携序説ー組織間知識創造と対話ー」『ビジネスレビュー』Vol. 38, No. 4, 1-14 ページ。
- Nonaka, I. & H. Takeuchi [1995], *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- 緒方知行編 [1994]『鈴木敏文・語録』祥伝社。
- 尾崎久仁博 [1989]「チャネル・パワー論の再検討(1)・(2)」『経済論叢』8月, 9・10月, 第144巻, 第2号, 第3・4号, 122-138 ページ, 204-218 ページ。
- 尾崎久仁博 [1991]「チャネル戦略の転換ー家電メーカーのケースー」『彦根論叢』第270・271巻, 229-254 ページ。

- 佐藤善信 [1993] 「有力メーカーとパワー・リテイラーの戦略的同盟(1)～(3)」『流通情報』4月号～6月号。
- 佐藤善信 [1994] 「P&Gとウォルマートの戦略的同盟(1)・(2)―その後の問題点―」『流通情報』8月号・9月号。
- Shamdasani, P. N. and J. N. Sheth [1994], "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances," *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4, pp. 6-23.
- Stern, L. W., A. I. El-Ansary & J. R. Brown [1989], *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Swasy, A. [1993], *Soap Opera: the Inside Story of Procter & Gamble*, Times Books.
- 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。
- 高嶋克義 [1994] 『マーケティング・チャンネル組織論』千倉書房。
- トーマスサカモト [1995] 「米国戦略同盟の実態 NO.1～7」『激流』3月～9月号。
- 渡辺達朗 [1994] 「流通における戦略同盟とチャネル組織の再編成(1)～(5)」『流通情報』8～12月号。
- 渡辺達朗 [1995] 「流通チャネルと垂直的協働関係―流通における新しい『関係性』―」『新潟大学商学論集』第27号, 35-69ページ。
- 渡辺幸男 [1995] 「下請中小企業と系列―受注生産型中小企業の従属的成長から自立的成長への道―」『ビジネスレビュー』Vol. 43 No. 2, 14-36ページ。
- Webster, Jr. F. E. [1992], "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- Progressive Grocer* [1994], April, pp. 22-25; [1995] April, pp. 18-20.