

流通研究におけるネットワーク調整様式の再検討

久保康彦

Reconsideration of the network coordination style in the distribution study

Yasuhiko KUBO

I consider that I catch the side called function integration such as the logistics system or the information system and the side called the modification of the transaction system such as condition of the business in a new concept called the network coordination. In addition, the network coordination is a chance to arrange the coordination concept as the spectrum which has been discussed in a distribution study conventionally.

The reason why relations of the maker and distributor change is that the coordination form is a change. Transaction system and information infrastructure environments decide the distribution structure based on the coordination style.

Keywords : marketing channel, transaction system, coordination concept, distribution structure, transaction

はじめに

企業間関係のモードに注目した戦略的提携 (Strategic Alliances)、ジョイント・ベンチャー (Joint Ventures) をめぐる議論が経営学や組織論活発に行われるようになって久しい。流通・マーケティング分野においても「製販統合」「製販同盟」「パートナーシップ」という名のもとに、メーカーと流通業者の協調的側面に焦点をあてた議論が1990年代後半以降数多く行われている (尾崎[1998])。

メーカーと大規模小売企業の提携やロジスティクス、あるいは情報システムの統一化やオペレーション次元の効率化に向けた協働化が進展する一方で、メーカーと流通企業間の取引条件などの制度改変が進展した。そこでは、取引関係自体が関係を強化する側面と他方では関係が希薄化する側面が同時に進行しているということである。現在でもこのような現象をどのように捉えるのかという議論が流通研究分野でも盛んに行われている。¹

また、マーケティングの研究領域においても社会的交換論、組織間関係論などを援用しながら、リレーションシップ・マーケティングやネットワーク・アプローチ (Moller & Wilson[1995]) として、取引関係に焦点をあて関係の内実や関係性を分析の対象とした研究が発展している。

本稿においては、ロジスティクスや情報システムなどオペレーショナルな次元における機能統合という側面と取引条件などの取引制度の改変という側面をネットワーク調整という新たな概念で捉えることを試みる。また、ネットワーク調整という概念で捉えることは、従来流通研究で議論されてきたスペクトラムとしての調整概念を整理するための嚆矢となり得るのでないかと考えるためである²。

I 流通取引関係の内実

戦後大量生産体制を確立した寡占的メーカーは製品の販路拡大を狙って、取引相手の選別や建値制、販路の組織化を行ってきた。それは、専売店制やテリトリー制、一店帳合制などの手段を用いた流通系列化という取引制度として深く根付くことになる。そこには、寡占的メーカーによる、零細・小規模小売業支配が見て取れる。しかし、大規模小売業などの台頭によって、寡占的メーカーの価格決定権やチャネル内の利益配分をめぐるメーカーと大規模小売業が激しい対立を見せるようになった。さらに、1990年代に半ばにはそのような対立関係だけではない新

たな動向が進行するようになる。それは、両者の関係が対立的かつ支配-従属的なゼロサムゲームとして展開されるのではなく、対等かつ協調的なポジティブサムゲームとしての共同利益の追求やパートナー的な共創価値の形成を目指すものである。このような視点は、両者の関係を激変する環境変化に対応するための戦略的意図として理解することは可能であるが、ともすれば流通取引関係に内在する売り手買い手間の売買関係に不回避的に存在する利害対立の側面を見落としてしまう危険性もあると言わざるを得ない。

このような状況は、2000 年以降「製販統合」「製販同盟」「パートナーシップ」という言葉に代表されるかたちで全般的な動向として指摘することができる。メーカーと流通業者の関係性強化や協調的側面を強調することであるが、その指摘の前提には、従来のメーカーがヘゲモニーをもってパワーを行使していた関係から、川下である小売業側へパワーシフトが起こっていることや、情報の共有化を目指した積極的な投資による意志決定にまで踏み込んだ協調関係が新たな調整メカニズムとして作用しているという認識がある。しかしながら、メーカーと流通業者の関係において、協調性や相互依存の強化が高まりつつも、その反面、売買関係に内包する敵対関係に起因する関係の希薄化や悪化を指摘する声は過去にも存在した (Frazier and Antia [1995] pp. 321-322)。

また、両者の関係を取引制度の構造と捉えて渡辺 (2009) は以下のように指摘している。かつては相互補完的で安定していたメーカーと流通業者の取引制度は、大規模小売企業の成長・上位集中化することによるバイイング・パワーの進展とPOSシステムに代表される情報通信技術の活用による購買データを活用できる情報力を通じてその矛盾を蓄積してきた。その要因として、第1に1990年代以降における景気の全般的な低下とそれに伴う消費者の価格志向の高まり。第2にメーカーの内的要因でもあるが、市場の成熟化にともなう販売管理コストの上昇である。第3は小売側が収益力を向上するために商品調達システムの改善に取り組んだことである。(渡辺[2009] p41)

小売業者が小規模・分散的であった時代ではなく大規模・集中化する現代においては、メーカーにおける大規模小売業者への経路依存度は増すことになる。このような状況において大規模小売業者は有利な取引条件をメーカーに求めることになる。しかし、そのような圧力が取引コストを上昇させることは不可避である。このことは小売側にとってもメーカー側にとっても不都合な自体とならざるを得ない。つまり、自己の利益のみを追求することが延いては自らの不利益に通じることとなる。このような自体を避けるためには双方の利益(消費者も含む)を最大化し、チャネル全体で利益を最大化する行動が求められることになる。両者の関係は取引制度という面においては関係の希薄化、他方POSなどの情報システムやロジスティクスなどに代表されるオペレーション次元においては関係の強化が進行していると理解することができる。このような状況の進展を理解するには、一方で関係特定の投資によるオペレーショナル次元の統合による効率性・標準化の追求を志向する統合化が進展する側面と、その発生に根底にあるメーカーと流通業者間やチャネルメンバー間の行動を方向付ける関係管理を同時に記述し理解する枠組みが必要である。つまり流通システムの調整メカニズムをどう理解するのかということである。なぜなら、流通取引制度における建値制やリベート、アローワンス制度は調整メカニズムの発現形態の一つとして位置づけることができるからである。

II 調整形態としての一体化の内実

(1) 調整形態としてのネットワーク

産業組織論において純粋な市場ではなく、また強固な組織でもない中間領域の存在に注目する動きは、取引アプローチを手がかりとして市場における組織の有効性の明確化、市場の失敗に対しては、ハイアラーキー組織が取ってかわる方が合理的であるとする市場-組織という二項対立的な思考へのアンチテーゼとして提起されたと言える(渡辺 (2009))。市場と組織の対峙性が明白になるにつれて、益々その重要性は増している。例えば、市場に欠陥が存在する時、それに代わってハイアラーキー組織が登場するという二者択一に基づくならば、純粋な市場以外のものはハイアラーキー組織の性質をもつことになる。しかし、それはやはり極論であり市場と組織の相互浸透や準統合、さらには企業集団や下請組織を念頭において概念化された「中間組織」が注目されること(今井・伊丹・小池[1982]、今井・金子[1988])は当然のことである。このような捉え方は企業間の多様な取引関係や統合・結合関係を明らかにすることに大きく貢献した。

おおむねネットワーク論は、以上のような背景の中から市場でもないハイアラキーでもない第3の組織形態を論じるための枠組みとして登場したといえる。³市場でもないハイアラキーでもない独自の経済組織の形態として捉えることは、現実の取引が市場とハイアラキーの中間的領域としての論理構造をもつということである(Powell[1990])。Powell[1990]によると、ネットワークの特徴は互惠原則を重視し、相互交流における相互利益の追求や相互依存にあるとする。また、Williamson[1985]も取引特定の投資や関係的契約という概念を用いて、市場でもないハイアラキーでもない第3の領域に関して言及している、このように、ネットワークとは単に市場とハイアラキーの中間領域として位置づけられるものではなく、独自の論理構造をもった形態と捉えるべきである。

第3の形態としてのネットワークの議論は、市場メカニズムがもつ調整機構ではなく、ハイアラキーがもつ調整機構でもない新たな調整機構という枠組みへと議論の発展がみられる。⁴そこでは、組織間の共同行動や組織間の協力のための仕組み、さらには合併・合弁、業務提携、役員派遣、情報システムなど多様な関係が取り上げられ、組織が自らの目標を達成するための、他組織との依存関係処理と管理の機構としての側面が強調されている。また、組織間の意図的な行動の側面や従来、個別に取り上げられてきたものを統合的な側面として捉えること、さらにはそのような分析を通じて、複合化した社会組織や経済システムなどをその関係性を糸口として、統一的な編成のメカニズムで解明しようとする試みに大きく貢献したと言える。

このような点を踏まえて、本稿においては「調整機構 (coordination mechanism)」とは、自立したさまざまな経済主体を統一的な経済システムまたは流通システムに編成する仕組みという視点に立つ。

(2) 相互作用の範囲とネットワーク

成熟化社会の進展にともなう市場ニーズや欲求の不透明化、企業の売上の大部分を一部のヘビーユーザーに拠っていること、さらには市場ニーズの高度化にともなう製品自体におけるサービス部分の比重の増大、技術革新にともなう急速な製品の陳腐化による商品ライフサイクルの短命化など企業間関係、特に取引関係を強化しなければ対応不可能なマクロ的環境要因は変化している。そのような環境変化は1990年代以降に急激に進行し、そのような現状を理解するためのフレームワークとして、マーケティング・流通研究においては「リレーションシップパラダイム」として発展していることは周知のことである。⁵その背景には、市場環境の変化とともにチームマーケティングや戦略同盟、長期・継続的な取引関係による価値共創などマーケティング戦略課題と大きく関わっているというだけでなく、メセナやフィランソロピー、街づくりなどのCSRに代表されるような企業と社会の一体化の問題や社会的貢献などとの関係も大きな関わりをもっている。

リレーションシップ概念の論点は取引相手との相互連関的な関係に注目し、取引相手との良好な関係の発生・維持・強化の側面に重点をおいているといえる。そこでは、コミットメントと信頼を軸とした関係的交換 (relational exchange) ⁶に基づく相互取引関係の長期性・継続性という観点が強調され、関係性強化に対し積極的な役割を果たすコンピューターを中心とする情報処理技術の発展を基礎として、当事者間の取引問題や関係の内実が幅広く議論されている。その対象範囲は広範囲に及んでいるにもかかわらず、その適応範囲、言い換えれば相互作用の範囲は二者間の関係に限定されている。

他方、ネットワーク概念は単に二者間の取引に限定されるのではなく、その取引に関与する多様な関係にまで分析の対象が及ぶものであり、その特徴は分析単位をダイアドからトリアッド以上に拡大することで三者間以上の相互作用の構造を対象とする。そのことによって、個別の行為者の行動だけでなくより広範囲なネットワーク全体を概観できることや、その結合の内容な関係の連鎖構造を明確にするというメリットがある。二者間のダイアドな関係はネットワーク全体の相互作用構造の中に「埋め込まれ」ており、ダイアドな関係は他のダイアド関係と無関係ではなく相互に関連している点を強調する点に特徴がある。付言すれば、ネットワーク関係は個々のダイアド関係をトリアッド関係以上の全体としての関連で捉えなければ、その関係がもっている固有の意味を理解出来ないと考える (Thorelli[1986])。また、ダイアド関係の相互作用がネットワーク全体としての秩序を形成し、ネットワーク自体を変化させる動的なシステムであり、プロセスであると考えることができる。静的なシステムではなく、動的なシステムとして捉えるところに、市場でもないハイアラキーでもない調整概念としての独自性が理解できるだけでなく、多様化する現在の流通現象を理解するための概念としては適切であると言える。流通取引制度

や組織間関係の内実を記述する論理としては、その相互作用の範囲をダイアド関係に限定するのではなく、あくまでダイアド関係はネットワーク全体の調整機構に埋め込まれ、ネットワーク全体の一部として現出してくるものとして理解すべきである。そうすることによって市場ともハイアラーキーとも違う独自の調整機構としてのネットワークが明確化されるとも言える。

(3) 一体化の内実

ネットワークとは関係の相互作用が組み合わされることによって、ネットワーク全体の秩序を形成する動的なシステムであることは前節で確認した。しかし、関係の相互作用としてネットワークを捉えるならば、売買関係による市場取引も広義のネットワークということになってしまう。そこには、個々の主体が自己利益のみのために行動した結果に過ぎず、関係の管理という主体的な意識の側面はないものになってしまう。しかしネットワーク概念においては、ネットワークに関係する個別主体の差別的優位性の視点だけでなく、それが全体としての差別的優位性を生じさせるという視点が存在する。ネットワークが個々のダイアド関係の連鎖が全体として形成する調整形態であるならば、その全体としての差別的優位性を理解するための、主体間の関係管理の枠組みが必要である。

ネットワークを管理する主体は参加者間との相互作用を通じ、ネットワーク内部の利用可能な資源を活用しながらネットワーク全体に変化をもたらす。その変化がネットワーク全体の差別性となって優位性を発揮することになる。ネットワーク全体の優位性に関する分析指標として「所有性」、「機能性」、「対等・双務性」、「開放性」が挙げられる。「所有性」とは、主体が独立しているかあるいは統合しているのか、つまり完全なる内部統合（ハイアラーキー）なのか市場での取引にみられるような統合関係がない独立したものかということである。上述したwilliamsonに依拠する議論がこれにあたる。つまり、ネットワークの全体の成果は独立性に起因するか、それとも統合性に起因するかということである。次に「機能性」とは、ネットワーク間で機能的連携を行うことで、事後的な需給調整が可能となり、これが不確実な市場環境への最適解であるとする。機能的連携がネットワーク成果の重要なファクターである⁷。具体的にはコンビニエンスストア（矢作「1994」）やSPA（specialty store retailer of private label apparel）（崔「2006」、藤田・石井「2000」）、サプライチェーン・マネジメントの優位性を説明する原理としてもっとも使用されているといえる。「対等・双務性」とは、流通チャネルにおける関係性が従来の寡占メーカーが中小の流通業者を統制する流通系列化に代表されるシステムから、対等で双務的なパートナーシップへの関係変化を指摘している。そこでは、対等で双務的なパートナーシップがチャネル成果の最大化カギであるとして、相互の協調関係がチャネル全体の成果の最大化を生み出すとしている。⁸最後に「開放性」であるが、ネットワークの開放性に注目するものである。これまでのチャネルシステムは機能性と関連して、クローズドなシステムのもとで優位性をいかに構築するのかということが議論の中心であった。機能統合するためには、排他的な取引が優位性を発揮し、そのための方法としてパワーによる統制が重要なファクターであった。しかし、情報技術の進展はクローズドなシステムの優位性を開放することになる。各主体は情報を閉鎖的に管理するのではなく、ネットワーク内で相互に開放性をもって情報を管理する。情報はネットワーク内で閉鎖的に取り扱うよりは、開放的に取り扱うほうが優位性が高いことになる。

ネットワークの優位性の指標として「所有性」、「機能性」、「対等・双務性」、「開放性」を挙げたが、ネットワーク全体の差別的優位性を確保し発展させるためには、ネットワーク内部の関係管理する主体の存在と行動指針が必要となる。⁹ネットワークを管理する主体はメンバー間の相互作用を通じた活動を調整し、その利用可能な資源を活用しながらネットワーク全体に変化をもたらす。その調整活動は一体化という過程の中で具現化する。ここでいう一体化という過程、つまり一体性とは、ネットワーク・メンバーを一定の方向に誘引し、全体の枠組みを構成し管理するものである。

「一体性」には三つの側面がある。第1の側面として、「規模としての一体性」、第2に「活動面での一体性」、第3に「意思決定の一体性」である。「規模としての一体性」とは、契約や協定など公式なものでなく、非公式なものも含む合意が形成させるための一体化の規模である。言い換えれば、一体化を促進する最適規模である。第2に、「活動面における一体性」はその内的規定要因として6つある。①専門性の程度である。専門化が進展するにつれて、ネットワーク全体の方向性が明確化され、効率化が図られる。しかし、専門化の程度が低いことによって、

多様化が促進され新たな創造性のチャンスが生じることもある。②専属性である。ネットワークメンバーないし全体の活動の専属性の問題である。③ネットワークへの依存度。ネットワークメンバー個々のネットワークへの結合の程度として現れる。④中心性。関係のネットワークを管理する主体がネットワークの中心として果たす機能といえる。ネットワークへの質的・量的な関係の投資が関係の強度に対してポジティブに関連する。⑤適合性。市場環境や経済環境に対する適合の態様である。⑥行動面での同質性・協調性。協調的な行動は協調のためのルールとして現れ、信頼とも関係している。第3の「意思決定の一体性」とは意思決定がどの程度集中しているのか、言い換えればネットワーク全体の意思決定を一定の方向へ向かわせる力であるといえる。

一体性の重要な点とは、「活動における一体性」の度合いを高めることで「規模としての一体性」は正統性を与えられ、「意思決定の一体性」とも結びつく相互関係を内包していることである。しかし、ここで注意しておくべきことは、「規模としての一体性」は法的な公式の統合を前提としているが、必ずしも公式的な組織だけではなく、非公式の文書によらない契約や協定も含むこととなるが、しかし、実際にはその形態は単一の公式組織に一体化されていればハイアラーキーとなり、公式化されていれば市場取引であり、その中間に位置するものがネットワークとなっている。それでは現象を理論に取り込んだことにはならない。形態分類上の基準を曖昧にする可能性は存在するが、例えば完全支配の子会社は公式の程度からするとハイアラーキーに属する訳であるが、その子会社に対して経営上の自主性を与えている場合もあれば、完全に流通系列化に代表されるような資本的支配を取引先の活動面においても実施している場合も存在する。つまり、ネットワークの優位性を明らかにするためには、ネットワーク自体の一体性の内実にはフォーカスする必要があると言える。しかし、それは活動そのものの「密度」や「頻度」であって一体性の形態ではないことは改めて付言しておく必要がある。

III マーケティング・ネットワークとその調整メカニズム

(1) マーケティング・ネットワークと管理主体

マーケティング研究におけるネットワーク・アプローチをここではマーケティング・ネットワークと呼ぶ¹⁰が、マーケティング研究におけるネットワーク・アプローチはスウェーデンの Industrial Marketing and Purchasing (IMP) の国際的売買関係分析からスタートし、インタラクション・アプローチ、さらにはネットワーク・アプローチへと企業間での長期的・継続的な取引関係分析手法として拡大、進展してきたと言える。¹¹それは、資源依存や互酬の関係による交換関係の維持・発展のダイナミズムを解明するために、二者間の相互作用過程であるインタラクション・アプローチを発展させるかたちで進展してきたといえる。そこでは、行為者間が一定の関係で繋がっているネットワーク構造とそのダイナミズムの分析を通じて、組織間関係の複雑なネットワーク構造や焦点企業 (focal firm)¹²からのネットワーク全体への管理問題を取り扱うことで、交換関係の動態的メカニズムを解明しようとするのがうかがえる。ネットワーク・アプローチの特出すべき点は、二者間の関係はネットワーク関係の中に埋め込まれた関係として捉え、ネットワーク全体の中において位置づけることで二者間の関係を捉え、そのネットワーク構造全体の固有の意味も理解しようとするところにある。ネットワーク内部の行為者の戦略的行動にのみ焦点を当てるのではなく、それがネットワーク全体として差別的優位性を生み出す構造的なダイナミズムとその管理手法に重点を置く。

そのような視点から藤本 (Fujimoto[1997]) はネットワークを2つのタイプに分類している。そこではマーケティング・ネットワークを「関係型ネットワーク」と「規範型ネットワーク」に分類し、管理主体の存在とその関係管理の枠組みに焦点を当てている。その特徴として、「関係型ネットワーク」とは統合の程度は規範型に対して弱く、環境に対する適合性も不確実ではあるが、メンバー間の関係は対等かつ自立性をもち、ネットワークにおける多様性の効果を発揮し、創造性を有する。それに対して、「規範型ネットワーク」はメンバー間の行動は制約的であり、その関係は手段-目的志向が強固な反面、結合の程度は関係型よりも強くネットワークメンバーの自由な側面に対して、ネットワーク全体の効率性・効果性重視の観点から制約を行う。外部環境に対する適合性は関係型に対して安定的となり、ネットワーク間行動や管理の標準化をもたらし、ネットワーク全体の効率性は増大する。

(2) 規範型ネットワーク調整と関係型ネットワーク調整

マーケティング・ネットワークとは、ネットワークにおける相互作用がネットワーク全体としての秩序を形成する動的システムであり、プロセスであることは上述した通りである。マーケティング・ネットワークでは、メンバー間の相互作用を通じて、ネットワークが維持・発展していくと捉えているが、そこには管理する主体がネットワーク全体を意識して行動するかどうかによってネットワークの存立の基盤があるという前提が存在する。管理する主体の行動はネットワーク全体、ひいてはネットワークメンバー個々の相互関係と無関係ではありえない。つまり、ネットワークを管理する主体にとってのマネジリアルな問題だけでなく、マーケティング・ネットワーク概念にとっても調整原理は大きな問題となる。ここでの調整とは、経済組織や流通チャネルなどのメンバーの行動をある一定方向へ誘因していくための関係管理の枠組みである。よって、ネットワーク調整とは、その相互作用が及ぶ範囲という点においてダイアド関係を取り扱うインタラクション・アプローチやリレーションシップ・アプローチと異なり、多数者間の関係においてその調整を捉える。

ネットワーク調整はその相互作用の範囲において多数者間の関係によって規定されると同時に、そのネットワークとの一体化やメンバー間の一体化の内実によって規定され、関係枠組みの変化が生じる。ネットワークの調整様式は「規範型ネットワーク調整」と「関係型ネットワーク調整」に大別することができる（表1参照）。

表1 ネットワーク調整の形態

	規範型ネットワーク調整	関係型ネットワーク調整
(1) 数として一体性	大	小
(2) 活動面の一体性（執行） 1. 専門性 2. 排他性ないし専属性 3. ネットワークへの依存度 4. 中心性 5. 適合性 6. 行動面の同質性・同調性	高い（専門化することによる効率性の追求） 制約的で排他的 強い ネットワークを維持するための投資の必要性が大きい 安定的 規範・信頼の形成	低い（多様化することで創造性の追求） 自律的で排他的ではない 弱い 人的・技術的・知識的な投資の必要性が大きい 不確実 関係の形成による相乗効果志向
(3) 意思決定における一体性	高い	低い
特徴	取引調整として作用する形態	オペレーショナルな次元においてイノベーションの促進をもたらす調整形態

ネットワーク調整を特徴づける一つが一体性である。一体性の内実として①数としての一体性、②活動として一体性、③意思決定における一体性の3つがある。「数（メンバー数）としての一体性」は多数者におけるネットワークの管理において作用する調整形態であり、それに適した規模的結合の優位性をもつ。活動面の一体性とは、ネットワーク内部における諸活動の統一性、一体性である。言い換えれば、執行面での一体性ということも出来る。活動面の一体性には、(1) 専門性。そのネットワーク内部の専門性の程度であり、それがネットワーク内部において専門性が高くなればなるほど、専門性による効率性が高くなり、ネットワーク全体の効率性にポジティブに作用する。(2) 排他性、専属性。ネットワークメンバーのネットワークへの参入・退出ないし全体活動への排他性・専属性の程度のことである。この排他性・専属性については、メンバーの自由度とネットワーク全体の効率性の追求というトレードオフ関係にあり、ジレンマを有する。(3) ネットワークへの依存度。その依存度を高めることによ

って、ネットワークの効率性や効果を向上させることが可能である反面、ネットワークが硬直的で非効率性を生み出す可能性も有する。また、強い依存性はネットワーク全体の創造性を奪うことにも成りかねない。(4) 中心性。ネットワークを凝縮する求心性である。ネットワークを維持するための投資の必要性が高く、ネットワークを維持・発展されるためにネットワークメンバー間で相互の関係投資が必要となる。(5) 適合性。ネットワーク自体が経済的・社会的な外部環境に対してどの程度適応できるかということである。(6) 行動面の同質性・同調性。協調的な行動を行うための公式・非公式の規範などの程度である。協調的な行動や協同のためのルール形成が比較的に容易な場合には、ネットワーク内部のメンバー間の合意形成がスムーズであり、相互の信頼形成にもポジティブに作用することで、ネットワーク全体の効率性に優位に働く場合がある。最後に意思決定における一体性とは、ネットワーク全体の意思決定を集中し、一定の方向へと導く力である。これが強く外部環境が安定的な場合には、意思決定は迅速化され、効率的なパフォーマンスを発揮することができる反面、外部環境が不確実な場合には、フレキシブルな対応をとることが困難なため、迅速な環境変化に対応することができず、非効率となる。

「規範型ネットワーク調整」は規模が大きくなると効果を発揮する形態である。つまり、数としての一体性は大規模だということができる。専門性に関しても、専門性を追求することによる利益を発揮し効率性は高くなる。ネットワーク自体への依存度は高くなり、ネットワークを維持・管理するためのコストがかかる。しかし、環境に対して安定的であり、行動に対する同調性や同質性も担保しやすく、信頼や規範の形成にはポジティブに作用する。よって、ネットワーク全体の意思決定をスムーズに方向付けることが可能となる。

「関係型ネットワーク調整」は規範型ネットワーク調整に対して、その一体性の特徴は異なっている。数としての一体性は少数メンバーによるネットワーク管理において作用する調整形態である。専門性については、メンバー個々の活動やネットワーク全体の多様性を重視し、多様性から生じる創発性や創造性が競争的優位性を生み出す。しかし、ネットワークへの依存は弱く、ネットワークの中心性に関してもネットワークを維持するシステムに投資するのではなく、ネットワークメンバーの技術・知識などに投資を行う。その中での幅広い意味情報の解釈がネットワーク全体への革新性を生み出す作用をもつ。適合性に関しては、不安定で不確実な側面をもつが、同質性・同調性においては多種多様な関係の形成における相乗効果を生み出す可能性を有する。また、意思決定の一体性においては、ネットワーク全体の意思決定を方向付ける力は決して強くないと言わざるを得ない。

(3) ネットワーク調整とその発現形態

ネットワークにおける相互作用がネットワーク全体としてのフレームワークを形成する動態のプロセスとしてネットワークを捉える点や、ネットワークを統一的な方向へ誘引していくための枠組みとしてのネットワーク調整はメンバー間の活動の密度や頻度、言い換えれば一体性の内実が起因していることを確認した。上述した通り、ネットワークメンバーの相互作用の範囲、いわゆるネットワーク調整が適応される範囲もダイアドな関係に限定されるのではなく、多数者間を想定している。よって、メンバーの活動に何らかの相互関係が生まれる可能性がない場合には市場メカニズムによる調整様式が適合する。他方、システム内部変化の程度が小さい時や少数の限定された相互作用関係のみの場合には、ハイアラーキーによる調整様式が適合する。つまり、ネットワーク調整は活動の相互関係が強い場合、言い換えれば一体性の程度が強く、同時にこの関係は特定のであるが常に動的に変化する場合に適しているといえる。

流通における調整様式に関してもまた同じようなことが指摘できる。メーカーのチャネル政策の主眼が圧倒的は販売力をもつ小売企業の台頭によって変化している。それは、従来の系列店間との取引調整手段として作用した数量割引やリベートなどの取引制度の改変として発現している。そこでは、メーカーは小売企業のもつ大量販売力による販売シェア獲得のための取引制度の運用という問題と、系列店に対するリベートやアローワンスに代表されるようなチャネル管理としての取引制度の問題の双方の取引制度を調整するという形で取引関係の維持・管理を行っていることが可能である。また、ロジスティクスの強化に代表されるようなメーカーと流通業者間の効率化・共創化志向とその基盤をなす情報共有化によるイノベーション促進は、従来の取引調整手段とは異なる創発的・創造的なダイナミズムを重視する様式へ変化してきているといえる。

流通チャネルにおいて、既存の組織間関係を柔軟に変化させることが困難であり、制度問題が不可避免的に存在し、

その構造をいかに戦略的に構築するかという問題があるが、そこでは、従来の取引制度を維持していくコストに見合うだけの利益の確保が困難となった状況においては、取引の調整形態を変化させることによる管理方法が効果的・有効的に作用するといえる。つまり、流通チャネルの変化の自由度は低く、容易に組織間関係を変化させられるものではないからである。それに対して、メーカーと大規模小売チェーンにおける協働化に向けてのチャネル・オペレーション効率化の次元においては、契約などの公式化を必要とする組織間関係の変化や関係の相互投資などを必要とするものである。さらにそれは、絶対的な構造関係の変化を必要とする一方で相互連関における創発的・創造的イノベーションを生み出す可能性をもつような調整形態となる。しかしながら、このような関係は表裏一体の関係にあり、両者は併存する形で具体的な取引制度やロジスティック宇の強化などの発現形態として現れる。従って、リバートやアローワンス、建値制などに代表される取引制度やメーカーと流通業者間の情報共有化やロジスティックスの効率化志向にともなうチャネル・オペレーションの関係強化は調整メカニズムの具体的な発現形態であるといえる。

IV 残された今後の課題：結びにかえて

本稿においては、メーカーと流通業間の関係変容という側面をその調整形態の変容にもとめ、その調整様式に基づいて取引制度や情報インフラ環境の関係の内実が決定することを確認してきた。最後にこのような流通におけるネットワーク調整概念の残された課題と問題点について触れておきたい。

流通取引制度問題は、取り扱う商品とその流通構造において大きな差異が存在する。ゆえに個別具体的な流通取引制度分析が必要となる。また、流通取引制度に変化を引き起こす規定因を明確にすることが流通取引の動的メカニズムを解明することにもつながるといえる。

また、メーカーと流通企業の取引関係を調整という視点から捉える場合には、両者を取り巻く環境条件、言い換えれば不確実性の存在やパワー関係、ネットワーク内部における合意形成のメカニズムが重要であると指摘することができる。環境条件の不確実性を軽減させるための一つの行為類型としてネットワーク調整が市場メカニズムやハイパーキーによる調整よりも優位に働くのではないかと考えられる。また、ネットワーク構造におけるネットワーク内部の規範形成が取引における機会主義的行動や不確実性を緩和することは明らかである。ネットワークメンバーにその規範あるいはルールを合意させるものは何なのか、その合意形成のプロセスを明確化するためのより包括的なアプローチが今後期待される課題である。

¹ 流通における取引関係に焦点をあてた研究を行ったのがチャネル分野である。その先駆的研究が風呂[1968]のチャネル交渉論であり、その後 80 年代には石原[1982]の取引依存度モデルや石井[1984]のパワーコンフリクトモデルなどメーカーが流通業者をいかに統制するかという視点でモデル化がなされ議論がなされる。

² 詳細は久保[2006]を参照

³ Arndt[1981]はwilliamsonのパラダイムを拡張するかたちで調整の形態をMarkets・Politics・Hierarchiesと三つに分類している。ここでのPoliticsという調整手段は価格でもなく、命令でもなく交渉(Bargaining)を意味する。

⁴ 動態的システムとしてのネットワーク調整の詳細については久保[1998]を参照。

⁵ 嶋口[1995]、高橋[1993]、和田[1998]参照。

⁶ Dwyer and Oh [1987]は売り手と買い手の交換に注目し、1 回限りの個別的(discrete)な取引と関係的(relational)な取引を区別し、結びつきによる関係性に注目し、取引における長期性・継続性内実を明らかにしている。

⁷ Bucklin[1966]の投機・延期理論からのアプローチが代表的である(高嶋[1989])。流通分野においては理論的、実証的研究が進んでいる分野と位置づけることができる。

⁸ チャネル関係における対等・双務性に関する先駆的研究の一つが尾崎[1998]であるが、その協調関係をア・プリオリに想定する点などを過去の拡張組織論者と同一であるという批判もある。そこでは、機能的には協調関係を取り結ぶ一方で、実際には両者には利益配分を巡り利害対立が存在し、その利害の対立がコン

フリクトを生みだしていることが多く、そのようなパワーやコンフリクトを前提とした信頼や協調メカニズムの議論が必要であると指摘している（加藤・崔[2009]）。

⁹ ネットワークを管理する主体について、Webster[1992]はネットワークにおける関係を資産化するネットワーク組織の必要性を管理主体に求めているし、Campbell and Wilson[1996]はネットワーク形成の主体としてネットワーク・キャプテンという調整・管理主体を想定している。

¹⁰ マーケティング・ネットワークの詳細については陶山・宮崎・藤本[2002]を参照。

¹¹ 藤岡[2002]を参照

¹² Achrol[1991][1997]は機会実現のための動的ネットワークシステムとしての opportunity network やネットワークの求心的存在としてのコアを marketing network company と位置づけている。

参考文献

- Arndt, J. [1981] “The Political Economy of Marketing systems :Reviving the Institutional Approach,” *Journal of Macro-marketing*, Fall.
- Achrol, R.S. [1991] “Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment,” *Journal of marketing*, 55(oct)
- Achrol[1997] “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing :Toward a Network Paradigm ” *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(1)
- Bucklin, L.P.[1966] *A Theory of Distribution Channel Structure*. Institute of Business and Economic Research, University of California.
- Campbell, A.J and D.T. Wilson[1996] “Managed Networks-Creating Strategic Advantage ” *Networks in Marketing*, D.Iacobucci, Sage Publications Inc
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr and S. Oh.[1987] “Developing Buyer-seller Relationships” *Journal of Marketing*, Vol.15.
- Frazier, G. and K.D. Antia [1995] “Exchange Relationship and Interfirm Power in channels of Distribution ” *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4)
- Fujimoto, H.[1997] “A Network Analysis of Marketing Strategy and Organization in Japan ” *Keidai Ronshu*, Vol47, No.6.
- Moller, K. and D.T. Wilson[1995] “Interaction and Networks in Perspective” in Moller, K. and D.T. Wilson(eds). *Business Marketing : An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers.
- Moller, K. and D.T. Wilson[1995] “Interaction and Network in Perspective,” Moller, K. and D.T. Wilson(eds), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers.
- Powell, W.W. [1990] “Neither Market nor Hierarchy: Network Form of Organization.” *Research in Organizational Behavior*, Vol.12.
- Thorelli, H. [1986]. “Networks: Between Markets and Hierarchies” *Strategies Management Review*, 1(oct)
- Webster, Jr., F.E.[1992] “The Changing Role of Marketing in the Corporation” *Journal of Marketing*, Vol.56.
- Williamson, Oliver. [1985] *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.
- 石井淳蔵[1984] 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社
- 石原武政[1982] 『マーケティング競争の構造』千倉書房
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男[1982] 『内部組織の経済学』東洋経済新報社
- 今井賢一・金子郁容 [1988 年] 『ネットワーク組織論』岩波書店
- 尾崎久仁博[1998] 『流通パートナーシップ論』中央経済社
- 加藤司・崔相鐵[2009] 「進化する日本の流通システム」『流通チャネルの再編』中央経済社
- 久保康彦[1998] 「ネットワーク分析の新たな課題-動的システムとしてのネットワーク調整-」福岡大学大学院論集第 29 巻第 2 号
- 久保康彦[2006] 「流通における調整概念に関する研究の動向とその検討」相模女子大学紀要 VOL. 70A
- 嶋口充輝[1995] 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- 陶山計介・宮崎昭・藤本寿良 [2002] 『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣
- 高嶋克義[1989] 「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学叢』第 36 巻第 2 号
- 高橋秀雄[1993] 「リレーションシップ・マーケティングについての検討：その内容と問題点」中京商学論叢 第 39 巻第 2 号
- 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」『経済経営研究』第 17 号、福井県立

大学

藤岡章子[2002]「リレーションシップ・マーケティングの理論的展開」『マーケティング・ネットワーク論』
有斐閣

藤田健・石井淳蔵[2000]「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』第182巻第1号 神戸大学
経済経営学会

風呂勉[1968]『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房

矢作敏行[1994]『コンビニエンス・ストア・システムの革新』日本経済新聞社

渡辺達朗[2009]「日本型取引制度の成立と進化」『流通チャネルの再編』中央経済社

和田充夫[1998]『関係性マーケティングの構図』有斐閣