

## 製販戦略提携の取引論的考察

米 谷 雅 之

### はじめに

80年代後半に始まった世界最大の小売業のウォルマート・ストアーズと日用雑貨品の有力メーカーであるプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) との戦略的提携を契機に、わが国においてもこのところ、大手小売企業と大手メーカーとの戦略的な企業間提携が盛んに行われている。自動車におけるトヨタと GM, ホンダといすゞ, パソコン市場における日立と IBM などのような水平的な企業間の戦略的提携<sup>1)</sup>に加えて、メーカーと販売業者間の垂直的次元での戦略的提携が活発化しており、「製販同盟」や「戦略同盟」などの名辞で呼ばれている。本稿は、このような製造企業と販売企業の間での垂直的な戦略提携について、その基本的な性格を取引論的な視点から考察するものである。

規制緩和が叫ばれるなかで、新興のディスカウンターの登場によって、価格破壊のうねりが創り出されている。また、既存の大手小売業も生存と成長の地歩を強固なものにすべく、良質で安価なプライベート・ブランド (PB) 商品を開発するなど、進んで流通イノベーションの創造に取り組んでいる。製販戦略提携は現段階では緒についたばかりで不鮮明なところが多く、明確には言い切ることができないとしても、こうした流通イノベーションを生み出す組織装置として機能することが期待されている。そうであれば、それは今後一層進展するであろう流通再編の重要な契機となりえ

---

1) 米谷雅之(1993)57-80頁。

るであろうし、特にわが国においては伝統的なメーカー主導型の流通システムの変革に大きな影響を与えることになる。

製販戦略提携のいま一つの関心は、それが単にロジスティクスの効率化にとどまらず、商品の共同開発にまで大きく関与することによって、製品政策展開の新たな方向を示唆している点である。大手小売業のPB商品開発や「チーム・マーチャンダイジング」と呼ばれる共同商品開発など、従来のメーカーもしくはメーカー主導型の製品開発とは異なった、小売企業主導型の製品開発が一つの流れを形成しつつある。本稿は、このような問題について検討するための基礎的、予備的考察である。

## I 製販戦略提携の進展

### 1. 製販戦略提携の事例

80年代後半のウォルマートとP&Gとの製販戦略提携の締結<sup>2)</sup>を契機に、わが国においても、戦略提携に基づく大手小売企業とメーカーの同盟関係の形成がかなりの数に達してきた。その中で代表的なものを幾つか選んであげてみよう。

#### ・ジャスコと花王

ジャスコと花王の戦略提携は受発注や棚割りの効率化を目指したもので、後述するECR(効率的な消費者対応)の日本版であるといえる。両社は販売実績に応じて自動的に受発注するシステムを開発し、日用雑貨部門で発注から納品・請求・支払いまでを伝票を一切使用しないオンライン方式を採用した。EDI(電子データ交換)により販売在庫情報を共有し、受発注や商品供給を最大限に効率化することを目指している。発注権限は花王がもっており、販売予測に基づき、一定水準まで在庫が減ると自動的に発注がなされる。また、共同で開発した棚割りシステムを使い、POSデータをもと

2) 佐藤善信(1993)参照。

にコンピュータ画面上で最適な棚割りが即座にできるようになっている。両社は、相互信頼に基づく同盟関係によって、効率的生産、自動受発注、検品廃止、棚割り自動化を行うことによって時間と費用の大幅な削減を目指している。

ジャスコでは、①取引業務、②商談、③棚割り、④発注の領域において、特に大きな合理化の成果が期待できるという。発注、納品、返品の際に伝票を一切使わないペーパーレス取引の実現と検品の廃止によって、取引業務が大幅に簡素化される。商談においてもペーパーレス化を図り、フロッピーディスクを使って企画書を作成するため、取引商品や店舗展開を短時間で決定できるようになる。さらに、POSデータと季節要因を加味した売れ筋予測データによる自動発注システムの稼働によって、発注業務から一切解放されることになる。こうした取引の合理化は、花王、ジャスコともに両社間だけにとどめるつもりはなく、EDI取引を拡張していく予定であるという<sup>3)</sup>

#### ・相鉄ローゼンと菱食

卸売企業が介在すると製販で情報を直結することには困難があるので、日本では花王のように直系の販社をもつメーカーを軸にした取り組みが先行しているが、大手卸の菱食と相鉄ローゼンは、フレミング社から棚割り管理や物流の運用ノウハウを導入して流通業務の効率化に乗り出している。菱食はローゼン向けの専用倉庫を設けて、ローゼンの棚割りに合わせた形でカテゴリー毎に商品を倉庫に配置し、店頭での売れ行きをそのまま反映した効率的でスピーディな物流システムの構築を目指している。菱食では小売の物流機能と商品のカテゴリー管理機能を担うことで小売との連携を深めようとしている<sup>4)</sup>

#### ・ダイエーと味の素

両社は経営資源を有効活用して計画的な生産販売体制を構築するために、

3) 日経流通新聞, 1993.10.21, 11.25. 1994.6.2.

4) 日経流通新聞, 1994.6.2.

食品分野での包括的な提携を結ぶことになった。この提携によって、ダイエーは質量ともに競争力のある商品を調達できるようになり、商品力に一層の磨きがかかってくる。他方、味の素は安定した販売ルートの確保が可能になるとともに、ダイエーグループの店舗でテストマーケティングができることになり、的中率の高い商品の開発が可能となる。また、両社が情報を共有し計画生産に乗り出せば、開発ロスや販売ロスを極力防止することができる。既に共同開発に向けて現場レベルの話し合いが始まっており、開発はダイエーグループのスーパー、コンビニ、外食チェーンなどで扱うすべての食品がその対象とされている。共同で開発した商品は味の素の海外直系工場（13カ国29工場）を利用して生産される。ダイエーは味の素に対して、低価格のPB商品の開発と生産を期待しているが、一般にNB商品をもち多くの取引先をかかえるメーカーにあっては、PB商品の供給は自社のNB商品とのカニバリゼーションの可能性もあって、容易に応じることはできない。特にこの場合は、業界最大手の提携であるだけに影響も大きく、現時点では両社の思惑にも大きな開きがあるようである<sup>5)</sup>。

・セブンイレブンの焼き立てパンをめぐる提携

コンビニエンス最大手のセブンイレブン・ジャパンの鮮度を売り物にした焼き立てパンが、パンの生産・流通システムを大きく変えようとしている。店舗の近くの専用工場で焼き上げ、一日3回、焼き上げ後2～3時間で店舗に配送する画期的なシステムである。提携相手はそれまで密接な関係にあったパン業界のガリバー山崎製パン（シェア32%）ではなく、パンの生産では素人の味の素と伊藤忠商事である。弁当、総菜類に比べてパンの販売は停滞しており、その状態を何とか打開し、それによって既存店舗の活性化を図りたいという意識がセブンイレブンにあった。セブンイレブンのパン部門の停滞は、同社に売上げの10%を依存している山崎製パンにとっても深刻な問題であり、両者は91年4月に共同のプロジェクトを発足し、上のような「焼き立てパン」構想を結論として得た。しかし、このた

5) 日経流通新聞, 1995.1.18, 1.25.

めにはセブンイレブンの専用工場を全国に分散配置しなければならず、山崎製パンが大量集中生産を続ける限り物理的に無理がある。そして何よりも、山崎製パンのような強力なNB商品をもつメーカーが特定の流通企業のPB商品を出す場合、大きなダメージが予想される。さらに山崎製パンは、フランチャイズで展開するコンビニエンスストアのサンエブリーやヤマザキデイリーストアをはじめとして、多くの業態からなる独自の小売販路を保有しており、輻輳する競争関係のなかでセブンイレブンの求めには応じることができなかった。

これに対して、冷凍生地の生産を担当する味の素や地域工場での焼成を担当する伊藤忠商事にとっては、セブンイレブンとの取り組みはパン業界への新たな進出を意味し、かつ巨大な販売力をもつ流通企業との提携であるため、新規参入のリスクはほとんどないといつて良い。特に、冷凍パンを「冷食の新たな柱」として育てていきたいと願っている味の素にとっては、この提携は成長のための絶好のチャンスであった。味の素はダイエーと提携はしているものの、セブンイレブンとは焼き立てパンに限ったことであり、対象とする分野が異なっているためそれ程深刻な問題ではない。味の素—伊藤忠—セブンイレブン連合に対して、山崎製パンはローソンと組んで対抗措置に出てきた<sup>6)</sup>

この他、セブンイレブンとアイスクリーム大手メーカー5社、ダイエーと大手家電メーカー、セブンイレブンとフィリップ・モリス社など、このところ垂直的な同盟関係の形成が盛んである。

## 2. 製販戦略提携の形成要因

上述のような戦略提携による製販間の同盟関係の形成は、80年代後半に始まり、特にわが国においては90年代に入って活発になってきたが、その形成要因としてどのようなことが考えられるであろうか。わが国よりも先

6) 日本経済新聞, 1994.4.5. 日経流通新聞, 1994.4.26. 矢作敏行(1994)333-340頁。

にスタートしたアメリカでの状況をも考慮に入れながら検討しよう。

先ず第1に、生産および流通の段階における企業間競争の激化があげられる。国際化や業際化の進展や規制緩和の影響によって、企業間の競争が一段と活発になってきた。加えて91年秋のバブル経済の崩壊とともに、本格的なディスカウント・ストアがわが国にも登場するようになり、折からの景気循環の不況期とも重なって、「価格破壊」の進行に一層の拍車がかけてきた<sup>7)</sup>。新興のディスカウント・ストアが新たなローコスト・オペレーションの技術をもって参入することにより、市場は一段と競争的になる。価格意識的になった消費者を捉えるためには、ローコスト・マネジメントの採用が不可欠となるが、そのためには良質で低価格のPB商品の開発や効率的な商品調達システムの設計と実施など、企業の枠を超えた流通イノベーションの推進が求められる。競争的な市場で、持続的な競争優位を確保するためには、容易に中和化の波にさらされない流通イノベーションの開発が追い求められることになる。矢作(1994)によれば、多様な小売業態が普及し、小売チェーン間の競争構造が変化することによって、競争差別化の根元的な力は、店頭での「見える競争要素」から店頭からは容易に「見えない競争要素」に移っていかざるを得なくなる。前者は、企業が単独で操作可能な店舗数、売場面積、取扱い商品数や在庫量、チラシ広告などの競争手段を含んでおり、後者は従来出店競争や販売促進競争に隠れて、店舗の背後にあった商品供給システムや企業間の関係の仕組みを意味している<sup>8)</sup>。

第2として、小売市場の集中化傾向をあげることができる。周知のよう

7) 「小売の輪」仮説が説明するように、小売の進化は各種のディスカウントストアの出現によって推進されてきた。その意味ではディスカウントストアの登場は今に始まったことではない。当初はディスカウントストアとして登場した「主婦の店ダイエー」の開店(1957年)を考えるとその歴史は古いが、EDLPを掲げ徹底したローコスト・オペレーションを志向する本格的なディスカウントストアの登場は、バブル経済崩壊後とみてよい。なお、ディスカウントストアの競争効果については、流通問題研究会(1994)を参照。

8) 矢作俊行(1994), 340-341頁。

に、わが国の小売業は総体的には零細過多で、欧米に比べれば著しく分散型の競争構造を示しているが、店舗数は昭和57年商業統計(172万店)をピークに減少傾向にある。加えて、大店法の規制緩和が進むなかで、大型店の出店が促進されることによって、国際的にみれば未だ低い水準にあるとはいえ、今後は市場集中度が高められる傾向にあることは否定できない。そうなれば、商品の配荷店数をできるだけ多くすることが得策であった低集中度販路から、上位の小売企業との取引が重要となる高集中度販路への変更に伴って、メーカーのチャネル政策もその重点を卸売企業から量販店へと移さざるを得なくなる<sup>9)</sup>。また、大手小売企業においても、取引効率を上げるために、仕入先を整理・統合し、能力のあるメーカーや卸売企業に限定する動きがでてくる。その結果、特定のメーカーの大手小売企業への販売依存度は上昇する傾向にある。例えば、世界的な日用雑貨メーカーであるP&Gのウォルマートへの販売依存度は、全米での販売額の11%に達している<sup>10)</sup>。大手小売企業の仕入依存度も同じような傾向が予想されるため、双方寡占に似た市場構造を呈し、自然にまかせておけば取引は自ずと機会主義や駆け引きに満ちたものとならざるを得ない。膨大な取引費用を削減するためには、その発生源である機会主義的な取引行動が抑制されなければならない。

第3は、メーカーによるトレード・プロモーション(小売など流通業者

9) 住谷 宏(1993), 42-43頁。

10) 矢作俊行(1994)342頁。

米国主要供給業者の大手小売企業に対する販売依存度は、大手小売企業の成長にともなって大きく上昇している。P&G以外は次のようになっている。ギブソン・グリーティング社(グリーティングカード)は上位5社で35%、ファーマー社へ13%。ギタノ社(アパレル)は上位10社で56%、ウォルマートへ26%。ハガー社(アパレル)はJ.C.ペニーへ22.6%、ウォルマートへ10%。ハスプロ社(玩具)は上位10社で75%、トイザラスへは17%。ハフィー社はKマートとトイザラスで23%。マテル社(玩具)はトイザラスへ13%。MR.コーヒー社はウォルマート21%、Kマート10%。ラバーメイド社(プラスチック・ゴム製品等)はウォルマート11.1%。ロイヤル・アプライアンス社は上位5社で52.6%、ウォルマート26.5%、Kマート16%。ザ・スコッツ社(紙製品)はウォルマートなど3社で26%。(Schiller,Z.(1992),p.43.)

に対する販促活動)の増大である。広告によって消費者の支持を得ていくという従来型の長期的な販売活動に代わって、流通業者等に種々のインセンティブを直接与えて、売上の増大を図っていくという短期決戦型の方法が採用されることとなった。特に、スロットティング・アローアンス(新製品を取り扱ってもらうための控除)、フェイリャー・フィー(市場導入に失敗した場合に支払われる手数料)、フォワード・バイイング(割引価格による大量前倒し仕入れ)、ダイバーティング(割引が行われている地域から、行われていない地域への仕入商品の転送)などの各種のトレード・ディールの提供は、メーカーにとってはプロモーション費用の大幅な増加をもたらすこととなる。このようなトレード・ディールはメーカーの出荷価格からの値引きという形で行われ、現実には、小売企業のディスカウント販売の原資となっている。こうして既得権化されたトレード・ディールは、多頻度小口配送や諸種のリテールサポート機能の無償提供の要請とともに、大手小売企業の過激な要求によってますます加速され、メーカーを苦しめることになる。したがって、このようなディールが多様になればなるほど、元来それが果たさなければならぬ販売促進上の効果が大きく疑問視され始めてくる<sup>11)</sup>。

メーカーによるトレード・プロモーションは、小売企業にとってもディール以上に大きな費用負担となる。フォワード・バイイングやダイバーティングでの商品の一括仕入を考えてみよう。当面必要とする以上の大量の商品を、地域限定割引が行われている地域で前もって仕入れるために多額の在庫費用が発生するとともに、それを他地域にダイバーティングすることによって輸送費用が大幅に増大する。元々、小売企業は自らの計算で有利と思ったから行ったにもかかわらず、結果的にはディールによる大量仕入れのメリット以上の費用負担の増加に苦しむことになる。したがって、大手小売企業はこのような状況を打開する方途を早急に見出さなければならぬ状況にある。フォワード・バイイングは、また、需要が不安定にな

11) 渡辺達朗(1994.9)16-17頁。佐藤善信(1993.6)18頁。



ることによって生産調整が困難となるために、メーカーの側においても不確実で予測できない多額のコストを発生させる。バゼル、クェルチ、サーモンによるスーパーマーケット業界を対象とした研究によれば、フォワード・バイイングによる費用増加は、小売業者では小売販売額の0.65~0.9%相当分が、メーカーでは同じく0.5~1.1%に相当する費用の増加がみられた<sup>12)</sup>。このような厳しい状況から何とかして脱却したいという欲求が、小売とメーカーの双方から出てくることは、当然のことと思われる。

最後に、情報技術や物流技術の飛躍的な発展もまた、製販戦略提携の形成を促進する要因となる。製販戦略提携はアパレルや日用品業界におけるQR (quick response) や加工食品業界における ECR (efficient consumer response) に見られるように、コンピュータ・ネットワークやロジスティクスの技術が不可欠となる。戦略提携によって同盟を形成するためには、先ずパートナー企業間での情報の共有が必要不可欠のものとなる。情報共有のためには、EDI(electronic data interchange) のような企業間オンラインデータ交換システムによる POS 情報、在庫情報、および生産情報などの種々の情報の交換が頻繁かつ自動的になされなければならない。その意味で、情報技術や物流技術は製販戦略提携のインフラストラクチャーである。特に製販戦略提携においては、それが日々の取引に直接関連し、高い実践性や操作性を持たなければならないために、情報や物流の技術は必須のものとなる。さらに、戦略提携の本質を「知識連鎖」や「知識創造」に求めるとすれば<sup>13)</sup> 諸種の意志決定階層や機能次元での情報共有を可能とするような技術革新の進展が必要となる。

12) Buzzell,R.D.,J.A.Quelch,and W.J.Salmon(1990),pp.141-149. (訳書, 94-107頁) バゼル他は、また、トレード・プロモーションは次のような2つの悪い影響をもたらしていると報告している。①メーカーと小売の間に不信感を生んでいる。②ロビンソン・パットマン法に違反する疑いがある。Buzzell et al.(1990),p.147. (訳書, 103-104頁)

13) Badaracco,J.L.(1991), および野中郁次郎(1991)を参照。

### 3. 製販戦略提携の特質

企業間の戦略提携は、企業の存続と成長にとって必要ではあるが、自らは保有していない経営資源の獲得をめぐる自立的な企業間の双務的な協力関係である。すなわち、戦略提携の目的は、企業がその戦略を遂行する上で必要とする補完資源の双務的な獲得であり、そのための共通目標の設定とそれの達成に向かった協力関係の構築・維持である。限定されているとは言え、共通目標の達成を動機づけるに十分な補完資源の利用による成果が期待できなければならない。加えて、戦略提携の「戦略性」は、戦略提携を行う主体間の関係と提携の目的にそれを求めることができる。第1に、提携の主体は相互に自律的であり、規模や資産上の格差にかかわらず、互いに対等であること。第2に、提携の目的は競争優位の確立という戦略的意図の達成であり、第3に、その内容はそのための補完資源の獲得である。製販戦略提携も戦略提携の一形態である以上、それは上で述べたような特質を持つことになる。

問題はメーカーと大手流通企業との戦略提携という、垂直的な戦略提携に固有の特質である。前述のように、製販戦略提携は、過度なトレード・プロモーションによるメーカーと小売企業双方の側における多額の費用負担が、その契機の一つになっていた。製販の何れもが損をする「マイナスサム」ないし「ルーズ・ルーズ(lose-lose)」ゲームから何とか脱却し、できれば「プラスサム」ないし「ウィン・ウィン(win-win)」ゲームへと、ゲームのやり方を改善したいという両者の思いが、メーカーと小売企業を戦略提携に走らせることになった<sup>14)</sup>したがって、そこでは製販協調による効率的な取引システムや商品供給システム、および効果的な商品開発システムの構築への取り組みなど、チャネル関係の改善が問題とされる。

特に、新興のディスカウント・ストアをはじめとする大手小売業者間の同質的競争の激化は、品質の良い商品をできるだけ低価格で供給するとい

14) 矢作敏行(1994), 346頁, および佐藤善信(1993.6), 19頁, 参照。

うバリュウ・マーチャンダイジングの実現に向かわせることとなる。そのためには、商品開発から商品供給の全プロセスを見直し、流通イノベーションの開発・採用によって、効果的・効率的なサプライ・チェーンを構築することが必要となる。このような流通イノベーションは、競争がある以上際限なく続くことになるが、一企業の枠のなかでは限界があり、取引先との長期的な協調関係のもとで友好的に進められる必要がある。矢作(1994)によれば、競争優位をもたらすイノベーションは、流通システムの場合、新しい小売業態（製品革新）、新しい商品供給システム（製法革新）、新しい組織間関係（組織革新）の開発によって推進される<sup>15)</sup> 製販戦略提携による製販同盟の形成は、従来のメーカー主導的なチャネル関係とは一線を画した新しいタイプの組織間関係であり、この組織革新を基盤にして、統合的なロジスティック・システムの開発によって商品供給システムの革新がもたらされることになる。そして、このような革新を推進する動因として、新業態の開発による異形態間競争とそれに続く同質的競争が絶え間なく繰り返されてきた。

次に、製販戦略提携のタイプについて検討しよう。一般に、製販戦略提携には、機能的戦略提携と包括的戦略提携の2つがあると言われている。矢作(1994)は、企業、事業部門、および業務遂行（機能）の3つのレベルの戦略を識別し、上位2つのレベルの戦略を決める重要な要素は、商品開発の有無、ないしそのあり方であると言う<sup>16)</sup> 共同商品開発をも含む戦略性の高い提携は、3つの戦略レベルすべてに関わる包括的なものとならざるをえない。大手小売企業のPB商品の開発は、一般的に、小売企業のPOSデータなどに基づく豊富な市場情報力や商品企画力、および強力な販売力と、メーカー側がもつ優れた開発・生産技術、およびロジスティクス能力とを融合して初めて可能になるために、上記3つの戦略レベルのすべてに関わるとともに、両者間で補完資源の交換が頻繁になされるため、共同

15) 矢作敏行(1994), 341頁。

16) 矢作敏行(1994), 328-329頁。なお、渡辺達朗(1994.11), 33-34頁をも参照。

性、戦略性が極めて高くなる。しかし、PB商品であっても、共同性や戦略性が低い単なる委託生産による場合は、包括的戦略提携とは言えない。

他方、EDIによる受発注システムやそのための取引条件の見直し、効率的なロジスティック・システムの構築、および店頭品揃えの効率化などは、商品供給システムの効率化を目指した業務遂行型の限定的な戦略提携であり、包括的提携とは区別される。繊維業界におけるQRや加工食品業界におけるECRは、リードタイムの短縮とコストの削減を目的とした業務的、機能限定的な製販戦略提携である。

ECRでは、メーカーと流通業者が同盟関係を構築することによって、小売の店頭からメーカーまでをEDIネットワークで結び、情報の共有に基づく、感度の高い消費者主導システム(consumer driven system)の構築が意図されている。すなわち、川下から川上に流れる需要動向を示す取引データと、川上から川下へ流れる在庫投資や在庫補充のための商品という二つの流れを調整することによって、サプライ・チェーン全体から無駄な時間とコストを削減しようとする試みに他ならない<sup>17)</sup> 言い換えれば、①製販企業間のパートナーシップを基礎に、②従来の仕入を重視したストック型流通から、市場の変化に柔軟に対応できるフロー型流通への転換、③POSデータの共有によるネットワーク化、④実売データに基づくフィードバック制御型流通システムの構築によって、効率的な店頭品揃えと商品補充の達成が図られるのである<sup>18)</sup> ECRによって連結されたサプライ・チェーンの概念図を図1に示している。従来の連結のないバラバラなチェーンと比較すれば、その革新性は明瞭である。

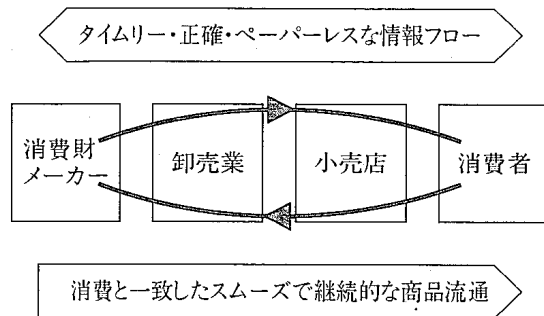
17) Kurt Salmon Associates, Inc.(1993) (訳書, 1頁, 24-26頁)

18) 高橋佳生(1994.6), 2-3頁。

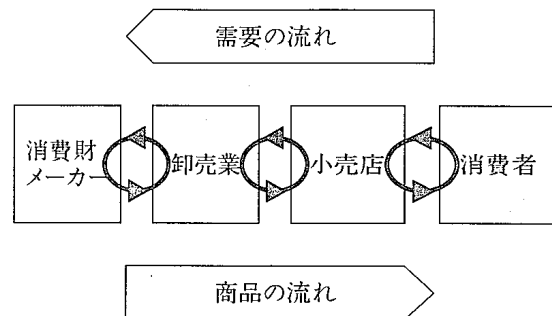
効率的店頭品揃えでは、サプライ・チェーンと消費者との接点である店舗及び棚スペースの最適利用の問題を扱い、そのためにカテゴリー・マネジメントが採用される。効率的商品補充では、消費者、小売業、流通業者の本社と物流センター、メーカーを一つの同期化したシステムで結びつけることによって、正確で迅速な情報の流れと無駄のない商品の流れが達成される。Kurt Salmon Associates, Inc.(1993) (訳書, 27頁) 参照。

図1 ECRシステム

(1) ECRによるサプライチェーン



(2) ECR連結のない商品供給システム



注) Kurt Salmon Associates(1993), 同訳書1及び24頁参照。

製販戦略提携は、一般に、効率的なロジスティック・システムの構築を中心とした業務的、限定的な戦略提携に始まり、徐々に戦略性を高めながら、究極的には戦略階層のすべてのレベルに関わる包括的戦略提携へと進んでいく。商品の共同開発において典型的に見られるように、包括的戦略提携では提携内容について排他性が要求される。限定的な戦略提携の場合は、例えば効率的なロジスティック・システムのように、提携関係の排他性はほとんど問題にならず、むしろ同様な内容をもつ提携関係を他社にも積極的に拡張していく傾向をもつ。反対に、提携に盛り込まれる共同作業の戦略性が高まれば、戦略提携の排他性は大きくならざるを得ない。したがって、P&Gとウォルマートの戦略提携の進化についての佐藤(1994)の分析によって明らかにされたように、戦略提携の第2の局面である包括的戦略提携において最大の課題は、メーカーと小売企業によって追求される「共同マーケティング・プログラムの排他性の程度、すなわち汎用性と

19) 佐藤善信(1994.9), 14頁。効率的なロジスティクスを求めての製販の連携を戦略同盟の第1局面、商品開発を含むマーケティング戦略での提携を戦略同盟の第2局面として捉え、第1局面から第2局面へと移ることによって、同盟関係の排他性が強まることによって、同盟企業間のコンフリクトが多発する傾向にあることが指摘されている。なお、戦略提携の排他性については、渡辺達朗(1994.11), 33-34頁, 参照。

個別性とをめぐり利害対立の調整にあることが明らか」であり、中でもP  
B商品開発の排他性をめぐり問題が最大の争点になる<sup>19)</sup>

製販戦略提携は、それが包括的であれ、限定的であれ、流通イノベーションを開発・採用して、共に長期的に生存・成長できる状況を創り出そうとする製販企業間の縦の連携であり、そのために必要な補完資源の相互利用ないし確保である。したがって、製販戦略提携では、①必要な補完資源の、②経済的な方法による、③長期継続的な利用ないし確保が問題となる。

## II 補完的経営資源の確保

### 1. 経営資源と企業間提携：資源依存パラダイム

製販戦略提携は一種の企業間の調整メカニズムであり、複数の企業が意識的に連合して、共通目標の達成のために協働する企業間組織に他ならない。企業間組織の支配的なパラダイムである資源依存パラダイムによれば、企業間組織の一形態としての戦略提携は次のような状況のなかで形成される。企業は、自ら保有してはいないが、その生存と成長のために必要とする経営資源を確保するために、それを保有する他の企業と連合する。すなわち、自企業の生存と成長にとって、他企業の持つ資源が重要で、かつそれ以外からは入手することが難しい場合、連合関係の形成に乗り出すことになり、特に両企業が共にそのような状況にある場合は、補完的資源を補うために両者は相互に結束する誘因をもつ。

資源依存パラダイムは、企業間の関係を次のような前提に基づいて説明する<sup>20)</sup> 第1に、完全に自己充足的な企業は存在せず、自らが生存していくためには、企業は必要な資源を何らかの形で外部環境から獲得しなければならない。このように、企業は環境に対して開かれたシステムであり、他企業等によって構成される環境との関わりなしには生存することはできな

20) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), 山倉健(1993), 35-36頁, 参照。

い。したがって、企業は、自己が必要とする資源を保有・統制している他企業に依存している。この依存を基礎にして、企業間の関係が形成され維持される。

第2に、企業は自らのオートノミーを保持するために、他企業への依存をできるだけ避け、反対に他企業に対するパワーを増強するために、自らへの依存を強めさせようとする。このように、企業は環境である他企業への資源依存とそれからの自律という二つの間で自らの存続と成長を図っていく。資源依存パラダイムは、何故に企業が他の企業と企業間関係を形成・維持していくのかを説明するとともに、企業間でパワー関係が生じるメカニズムを明らかにする。

企業が他の企業と連合関係に入るのは、他企業が保有する資源が自己の生存と成長にとって重要性が高く、かつそれがその他の源泉から入手することが困難な場合である。製販戦略提携はメーカーと大手小売企業をはじめとする流通企業との間で、まさにこのような関係が生じたためである。メーカーがもつ製品開発や技術開発についての優れた能力、高品質の製品を能率的に製造できる生産能力、およびそれらを効果的に配送する優れたロジスティクス能力などは、流通企業にとっては魅力ある補完資源である。反対に、流通企業が保有する大量の商品販売力、POS情報などによる販売・在庫情報やその他の市場情報の蓄積と処理能力、およびそれらを基にした商品企画・商品提案力などは、メーカーにとっては重要な資源となる。メーカーおよび流通企業ともに、何れもそれぞれの側で熾烈な競争のなかであり、そのなかで持続的な競争優位を築いていくためには、これらの補完的資源の確保ないし利用が必須のものとなる。ただ、必要となる補完資源の種類と規模は、製販企業間の提携関係がどの程度包括的であるかによって異なってくるであろう。包括的戦略提携では、広範囲にわたる補完資源の利用が双方にとって必要とされるであろうし、限定的な提携では、生産・ロジスティクス能力と販売・在庫情報の相互利用が中心となる。

一般に、他企業への資源依存は非対称的な企業間の関係を生み、一方か

ら他方へのパワー関係を発生させる。フェファースランシクは、企業が外部からの圧力やそれに伴う不確実性を処理する方法として、①合併、垂直統合、多角化による外部依存の完全吸収すなわち自律性の確保、②提携、役員兼任、合併など他企業との行動調整による協調、③法や政治力などより大きな第三者機関の介入による調整、をあげる<sup>21)</sup> 製販戦略的提携は、製販企業間の意識的な行動調整の結果として生まれた同盟関係であり、上記第2の方法によるパワー均衡的な相互依存の関係である。製販企業は共にパートナーの保有する資源が、自己の生存にとって重要であり、かつそれ以外からは容易に入手することが困難であるために、互恵的な関係が形成され、両者のパワーは均衡する。製販企業間で必要とする補完資源が互いに異なっており、何れも他に有効な代替的な源泉がない場合には、両者の間には「共生的相互依存」(symbiotic interdependence)の関係が生じてくる<sup>22)</sup>

## 2. 経営資源の戦略的統制

企業がその生存と成長を他の企業に依存しているという事実は、それ自体としては当該企業の存在を疑わしいものにするものではない。「必要な資源を継続して利用できる」とすれば、たとえそれが当該企業の統制の外にあるとしても、問題はない<sup>23)</sup> 有効な企業間関係を形成・維持することによって、必要とする資源の長期安定的な利用を確保すればよい。

戦略的提携は企業の戦略的意図を達成するためになされる外部資源の戦略的利用である。いま、資源を組織的統制と戦略的統制を基準にして類型化すれば、図2のようになる<sup>24)</sup> 組織的統制は当該資源が組織の内部にあるか外部にあるかの区別であり、資源に対する所有権の存否を問題にする。

21) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), chap. 6, 7, 8.

22) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), p. 41.

23) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), p. 3.

24) Bressand, A. (1990) (訳書, 92-95頁。)



他方、戦略的統制は当該資源の戦略的利用に関わる統制であり、外部資源にあってはその利用可能性を、内部資源にあってはパートナーへの資源の開放性を表している。すなわち、それは所有に関わりなく戦略的に資源を利用できるか否かの問題である。所有権のある資源は利用できるが、所有権のないものは使えないという意味で、伝統的にはこの2つの基準には区別がなく、両者は一致していた。しかし諸種の企業間関係を通して、所有と利用についての多様な組合せが見られるようになった。

図2 経営資源の戦略的統制

		戦略的統制	
		不可	可
組織的統制	不可	未利用外部資源	利用外部資源
	可	開放内部資源	未開放外部資源

いま、自企業が所有権をもち、組織的統制が可能な資源を「内部資源」、他企業が所有し、自企業にとっては組織的統制が不可能な資源を「外部資源」と呼べば、戦略的統制を基準にして、前者は未開放内部資源と開放内部資源に、また後者は利用外部資源と未利用外部資源にそれぞれ分けることができる。

戦略提携に関わる資源は利用外部資源と開放内部資源である。自らの生存と成長にとって必要ではあるが、他企業の所有になる外部資源を、提携関係によって利用可能な資源にする。パートナーと同盟関係を構築するこ

とによって、組織境界の外部にある資源の戦略的利用権を確保するのである。逆に、自企業が保有する内部資源を提携を通してパートナーにその利用を開放する。開放内部資源は自らが所有する資源ではあるが、自企業のみによる専有的利用は大きく制限されることになる。提携関係の構築と維持において、利用外部資源と開放内部資源との交換をめぐる交渉は、対立と協調の入り混じった複雑な過程になるかも知れない。特に、商品開発をも含む包括的製販戦略提携ではそうである。

企業が必要とする外部資源の戦略的利用を確保するためには、当該外部資源を保有する企業を提携のパートナーにしなければならないが、そのためにはその企業にとっても十分に価値のある資源を自らが保有し、その利用を開放しなければならない。したがって、すべての企業が戦略提携によって必要な資源の利用権を確保できるわけではない。戦略的に有効な提携関係に入れるか否かは、希少で有用な資源をどの程度保有しているかという、まさに自らの能力に条件づけられているのである。これは戦略提携がもつ一つのパラドックスである<sup>25)</sup>

### III 製販戦略提携と取引コスト・パラダイム

#### 1. 取引様式としての戦略提携

製販戦略提携は一種の取引様式として、製販企業間の補完資源の取引を調整する。生存と成長に必要な資源の調達には、市場を通しての購入か、それとも内部組織による自製かの選択問題であるが、取引様式はこの市場と組織を両極とする広範な「中間組織」をその中に含むスペクトラムとして措定される。

ウェブスターは、戦略提携、パートナーシップ、およびネットワークなど新しい形態の組織が登場することによって、「(マーケティングの) 重点

25) 米谷雅之(1993), 66-67頁。

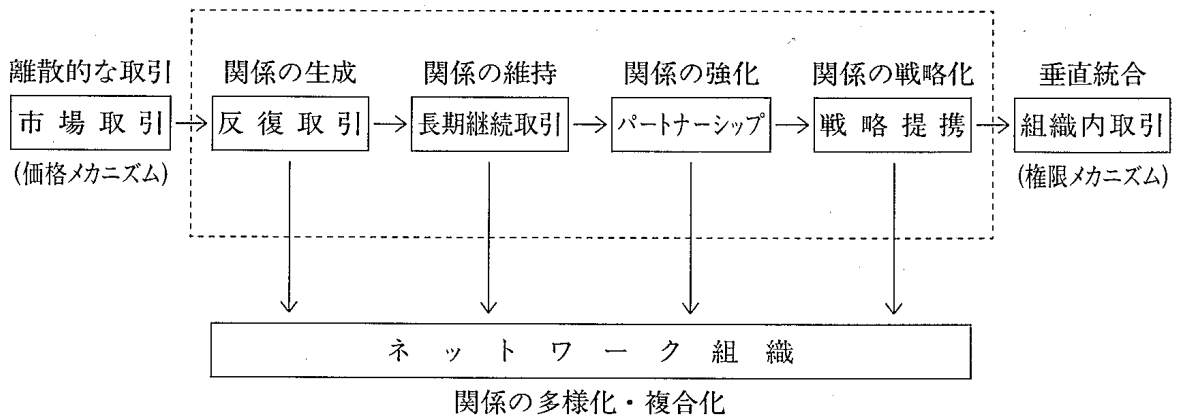
が取引から関係性へと移った」ことを指摘しながら、それに応じて、伝統的な市場取引や階層組織に依拠してきた従来のマーケティングの役割を再検討すべきことを強調する<sup>26)</sup> 80年代に入り、技術、競争、あるいは消費市場の急速な変化に対応するために、「柔軟性、専門化、市場取引に代わる関係性管理の強調を特徴とする」新しい形態の組織が多くの企業によって採用されることになる。これらは何れも中間組織の新しいタイプとして、特にマーケティング関係性を管理し調整するが、それらは図3のようなスペクトラムとして示される<sup>27)</sup>

純粹の市場取引の後にくる最初の中間組織は「反復取引」であり、これによって売手—買手間の関係が生まれる(関係の生成)。次に「長期継続取引」が登場し、売手—買手関係は維持・継続されるが(関係の維持)、取引は主として市場に依存し、未だ敵対的な取引関係が残存する。特定の活動分野において、相互に全面的な依存関係が成立し、相互信頼が市場の敵対性にとって代わるのは、次の売手—買手間「パートナーシップ」である。この段階では、価格は市場それ自体によってではなく、市場の動きを参考にしながら交渉によって決定される。したがって、売手—買手の関係は一層強固となる(関係の強化)。関係性がさらに発展したのが「戦略提携」で

26) Webster, Jr., F.E. (1992), pp.1-17.

27) Webster, Jr., F.E. (1992), p. 5. 市場から内部組織に至る取引様式の連続体を「マーケティング関係の広がり」として、次のように表している。市場取引⇒反復的取引⇒長期関係⇒売手—買手パートナーシップ(相互全面依存)⇒戦略提携(合弁企業を含む)⇒ネットワーク組織⇒垂直統合。これに対して、矢作(1994)327頁、渡辺(1994.9)22頁で、ウェブスターのネットワーク組織の位置に関する修正図が示されている。例えば矢作(1994)は、ネットワーク組織は戦略提携だけでなく、反復取引やパートナーシップなどすべての取引に関係するとして、またむしろ「戦略提携にはネットワーク組織の視点が求められている」(328頁)として、ウェブスターのネットワークや戦略提携の捉え方を問題にしている。一般に、ネットワーク組織は複数企業間の長期的な取引関係として緩やかに定義されており、加えて戦略提携は必ずしも1対1の関係だけではなく、多対多などの複合的な関係をも含んでいることを考えれば、ウェブスターの「ネットワーク」の位置づけは、それをネットワーク一般とは区別した「ネットワーク型戦略提携」と理解したとしても、若干問題は残る。なお、ネットワーク組織については次を参照。Thorelli(1986), esp. p.37.

図3 関係の進化と取引様式



注) Webster (1992), p.5, 及び矢作 (1994), 327頁, 参照。

ある。この段階では、製品開発チーム、研究プロジェクト、製造施設の設立のように、当事者がそれに資源をコミットし、それぞれの戦略目的に奉仕するような新たな組織が作られる。そして、何よりも戦略提携においては、パートナーが長期的な戦略目的を共有しながら、その達成に向かって協働していくことが大きな特徴となる。戦略提携を単なる提携一般から識別する基準は目的の戦略性であり、新技術や新製品の開発、あるいは新市場の創造などを目的とした「競争上の地位を劇的に変えるための関係構築の戦略性」<sup>28)</sup>にある(関係の戦略化)。消費の多様化や高度化が進行するなかで、市場の変化に敏感に対応する流通システムの構築は、1企業による個別的な対応だけでは十分とはいえなくなった。環境変化に合わせて、製販企業が一つのシステムとして機能することができるように、戦略提携が両者の間の取引を統御するメカニズムとして登場してくる。戦略提携には1対1のダイアドな関係のものもあれば、1対多や多対多の関係として形成・発展するものもある。後者の場合では、複数の戦略提携によって提携のネットワークが形成されるため、戦略提携は複合的で多面的な構造と

28) 矢作敏行(1994)328頁。

なる（関係の複合化・多様化）。

## 2. 取引コスト・パラダイム

コースを始祖とし、ウィリアムソンによって体系化された取引コスト・パラダイムは、複数企業間の財やサービスの移転に関わる経済活動の調整のあり方ないし方式（取引様式）を問題にする<sup>29)</sup>取引コスト・パラダイムによれば、取引が価格メカニズムによって自律的な調整が行われる市場によって行われるか、権限によって意識的に調整される内部組織によるのかは、取引コストの相対比較によって決まる。前項でみたように、取引様式には市場と組織以外にも戦略提携を含む多様な中間形態の調整様式が存在するが、取引コスト・パラダイムによれば、その選択は取引コストに依存する。

市場を利用して取引を行う場合、当事者は市場取引に不可避的な「取引の困難性」に遭遇する。市場取引は無時間・無費用でなされるのではなく、その利用にあたっては、費用や時間はもちろんのこと、取引に伴う不確実性や不安定性によって、取引コストが発生する。ウィリアムソンによれば、この取引困難性は取引をめぐる複雑性(complexity)と少数性(small numbers)という市場の環境的要因と、有限の合理性(bounded rationality)と機会主義(opportunism)という取引主体がもつ人間的要因によって生じてくる。すなわち、複雑で不確実な環境のもとで、有限の合理性しかもちえない取引主体が、相手をだしぬこうとする機会主義的行動をも辞さない少数者間の取引においては、市場での取引コストは禁止的に高くなる。不確実な環境のもとでの取引主体の機会主義的な行動は、情報の偏在を派生的に生み出し、情報上の対等性を確保するために多額の費用を支出しなければならないし、そうしたからといって完全な対等性が確保される保証はない。したがって、このような場合には、垂直的統合などによって内部組織が形成

29) Coase, R. (1937), pp. 386-405. Williamson, O. E. (1975)

されれば、その分取引コストは節約される。したがって、この節約の程度に応じて短期取引契約、長期取引契約、垂直的統合などの内部組織化の形態と規模が決定されるのである。しかし、他方で内部組織は資源の固定化を伴うためにそれに固有の内部化コストを発生させる。市場利用の取引コストと内部組織を利用した場合の内部化コストの何れが大きいかによって、選択される取引様式（市場、内部組織）が決まる。内部化コストが取引コストと等しくなる点で、市場の内部化の程度が限界づけられ、反対に内部化コストが取引コストを上回れば、内部組織は市場に向かって外部化される<sup>30)</sup>。

市場と組織の二分法に中間組織を明示的に組み込んだ枠組みもある。ウィリアムソンはマクネイルの契約分類を参考に、不確実性、取引頻度、および投資の特性を基準として、図4のように取引様式を類型化する<sup>31)</sup>。ここでは中程度の不確実性が想定されている。投資される資産の特定性（特異性）について、特異的(idiosyncratic)な資産とは特定の使用のためのもので、移転することが難しく、かつ耐久的で他をもって代用しがたい資産である。これに対して、非特定の資産は何れにも転用可能な汎用・標準的な資産であり、両者の中間に位置する混合的資産は半特定の資産をいう。非特定の資産の取引には市場が利用され、特定の資産の取引が臨時的に行われる場合は第三者による仲裁を含む市場取引が一般となる。同じ反復的な取引においても、資産の特定性が強い場合は内部組織による統合的統御機構が、中程度の場合は双務的統御機構がそれぞれ利用される。戦略提携は双務的統御の一様式とみなすことができるが、双務的統御では取引当事者の自主性が依然として維持されており、互いに異なった利潤流列(profit streams)をもっているため、相手からの適応提案に容易に応じられるとは限らない。したがって、このような統御機構では、両当事者が信頼し合う条件のもとで、なおかつ柔軟性が与えられるような枠組みが必要となる<sup>32)</sup>。

30) Williamson, O.E. (1975), chap. 2. 風呂勉 (1977), 45-57頁, 参照。

31) Williamson, O.E. (1986), p. 112. (訳書, 147頁)

図4 取引頻度と投資特性による統御構造類型

		投資特性		
		非特定の	混合的	特異的
頻度	臨時的	市場 (古典的契約)	三者統御 (新古典的契約)	
	反復的	統御	双務的統御 (關係的契約)	統合的統御

出所：Williamson(1986), P.117.

#### IV 協調関係の形成と信頼概念

##### 1. 対立から協調へ

製販戦略提携は、売買関係という本来的には対立的な関係にあるものを信頼関係を醸成することによって協調関係に転換する機構であるということが出来る。そうすることによって、必要な補完資源の長期継続的な利用ないし確保が可能となる。技術や市場環境が急速に変化するなかで、企業の生存と成長は従来の個別的な対応だけでは十分ではなく、「協働が生み出す優位性(collaborative advantage)」を求めて相互に協調する。カウンターによれば、企業間の協調関係は様々であるが、最も強固で密接なものは供給者と顧客との間の価値連鎖がつくるチャンネルにおける提携関係であり、

32) Williamson, O.E. (1986), pp.114-115. (訳書, 144-145頁)

戦略提携のような双務的統御における当事者間の関係をみる場合、そのまま適用するには無理があるが、日本のメーカーとサプライヤーの関係を説明する際に浅沼(1989)によって定式化された「関係に特有の技能」という概念が参考になる。製販戦略提携は「関係に特有な技能」をめぐる製販企業間の互恵的な関係とみることもできる。浅沼万里(1989)74-75頁。

多様で補完的な資源や能力を有する企業が相互に協調することによって、最終消費者に新しい価値を提供する<sup>33)</sup>

技術革新や市場環境の変化のなかで、パートナーシップや戦略提携など協調による調整のウェイトがますます高まってきたが、そこでの関係は市場や組織による統御と大きく異なっている。調整に必要な取引コストやそれが対象とする活動とは別に、機会主義に代わって信頼関係を積極的に導入し、それによって統御構造を類型化する試みもある。諸種の提携が結ばれ、協調的な企業間関係の構築が一般的になってきたことは、取引コストをはじめとする能率次元の問題だけでは十分に説明されない。特に80年代に入ってから戦略提携の盛行についてはそうである。

変化に富む環境のもとでは、活動代案が初めから明確な形で与えられているとは限らない。そうであれば、企業は戦略目的を達成する上で有効な活動代案を逐次的に探索しながら諸活動を統御していかざるを得ない。したがって、活動の調整も離散的・固定的なものから柔軟で継続的なものへと変化していく。反復的・継続的な取引においては、企業は取引相手に対する信頼の程度について自ら学習する機会をもつようになり、取引相手への信頼度が高まれば、市場や階層組織とは異なった統御機構の利用が可能となる。リングとヴァン・デ・ベンは、当事者間の信頼への依存(reliance on trust)と取引がもつリスクの視点から、統御機構を類型化する。当事者間の信頼への依存が低い場合で、低いリスクの場合は「市場」が、高いリスクをもつ場合は「階層組織」が利用される。また、信頼への依存が高い場合においては、低いリスクの場合では「反復的契約」が、高いリスクの場合では「関係的契約」によってそれぞれ効果的に統御される。そこでは、高い信頼関係に基づく後二者の取引様式が重視されるとともに、当事者間の信頼への依存とリスクの水準が時間の経過とともに変化することによって、統御機構もまた動的に変化していくことが強調される。

取引コストパラダイムは単一の取引を主な分析対象としているため、基

33) Kanter, R.M. (1994) p.96 and p.98.



本的には異時点間での取引の影響関係についてはあまり言及していない。しかし取引が継続的になれば、取引相手と互恵的な関係を築くことによって、当事者間に信頼関係が形成されるようになる。信頼への依存が高まれば、取引当事者は将来時点 ( $t_{n+1}$ ) での特定の資産に対する必要性を予想することによって、現時点 ( $t_n$ ) での当該資産の取引を考えるであろう。そのような状況において、反復的契約や关系的契約による取引が生起する。もしも当事者間で将来における取引が予想されない場合には、現時点でそのような取引を行うことは能率的ではないかもしれない<sup>34)</sup>

## 2. 信頼概念の導入

チャネルにおけるメーカーと流通業者の取引を「個別に分離した事象(discrete events)」としてではなく、チャネルメンバーの協調関係を強調することによって、「継続的な関係(ongoing relationships)」としてみる見方が多くなっている<sup>35)</sup>。これは80年代後半からの戦略提携によるメーカーと流通業者の同盟関係の形成、関係性マーケティングの強調、あるいは共同マーケティングの推進といった最近の実務界での傾向を反映している。それらは何れも強弱の違いはあるにしても、信頼(trust)やコミットメントといった概念を導入して、チャネル組織をメンバー間の協調関係として捉えようと

34) Ring, P.S. and A.H. Van De Ven (1992), pp.483-498. なお、ここでは、取引コストパラダイムにおける機会主義的行動仮説、取引コストの節約という能率動機、および1回限りの取引に主要な焦点がおかれているために静態的であることに代えて、開放的で友好的な信頼行動仮説、互恵や公正の基準といった有効性動機、信頼やリスク水準の変化による統御機構の動態的変化の導入とともに、市場と階層組織に代わって、当事者間の信頼への依存が高い反復的契約や关系的契約（双務的統御）が重視されている。詳しくは、米谷雅之(1993)69-72頁、参照。

35) Dwyer, Schurr, and Oh (1987), pp.11-12. そのような見方に入るものとして、Webster (1992)の製販戦略提携論、Bucklin & Sengupta (1993)の共同マーケティング提携(co-marketing alliance)、Varadarajan & Rajaratnam (1986)の共生マーケティング、Dwyer, Schurr, and Oh (1987)やMorgan & Hunt (1994)の関係性マーケティング、Anderson & Narus (1990)のパートナーシップ論などがある。

している点で共通している。

製販戦略提携の締結は、上述したように、メーカーと流通業者がともに「プラスサム」ないし「ウィン・ウィン」になるように取引の様式を変えることに他ならない。問題は「ウィン・ウィン」の関係をどのようにして実現するかである。自然に売買の敵対性が消失し、自動的に「ウィン・ウィン」の関係ができあがるわけではない。このような真に同盟的な関係が成立するためには、2つの方法が考えられる。ひとつは両当事者のコミットメントを確保するための精神的な担保ともいべき信頼関係の形成であり、いまひとつはコミットメント確保のための物的な担保、すなわち取引特定の資産の提供とその蓄積である<sup>36)</sup>とりわけ前者は後者の前提でもあり、したがってそれは製販企業間の協調関係を形成し維持するための不可欠の要件となる。

チャンネル研究の課題として信頼概念を取り上げるアンダリーブは、信頼の基本要素として、①取引相手の動機や意図についての知覚、および②好ましい結果を得るために取引相手もつ能力についての知覚、の2つをあげる。取引において当事者Aが当事者Bを信頼するということは、Bの当該取引に対する動機や意図、およびBの能力をAがどのように知覚するかに関わっている。Aはこれらの知覚を通して、Bとの関係から好ましい結果を得ることができるかどうかについての期待を形成する。アンダリーブはこの2つの基本要素を基準にして、信頼のレベルを4つの範疇に分類する。つまり、①相手の動機、能力に対して共に高いと知覚されている同盟的信頼(bonding trust)、②動機は高いが能力は低いと知覚されている希望的信頼(hopeful trust)、③能力は高いものを持っているが、動機がいま一步であるという不安定的信頼(unstable trust)、④動機や能力が共に低い知覚しかえられないのが不信(distrust)である。当然のことながら同盟的信頼において高い信頼関係が醸成され、協調関係は最も高くなる<sup>37)</sup>製販戦略提携に

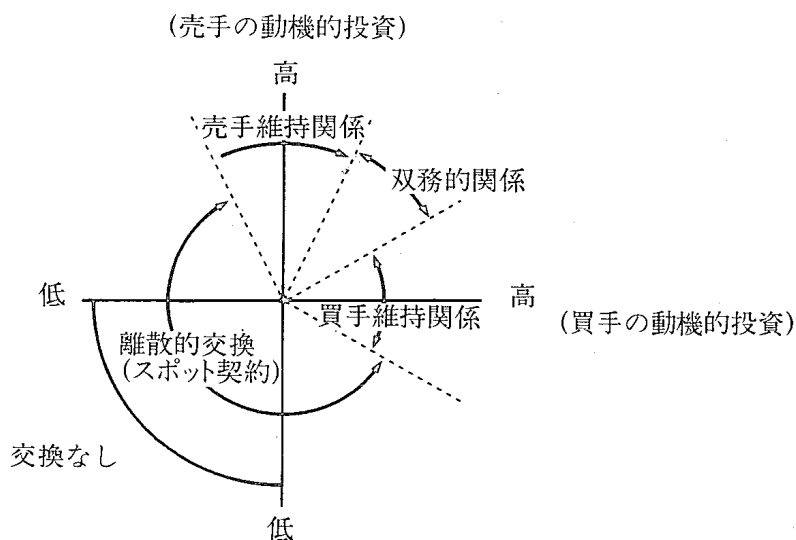
36) 佐藤善信(1993.6),p.20.

37) Andaleeb,S.S.(1992),pp.7-15.

においても、パートナーが自企業を補完するに十分な能力を持っているだけでは十分ではない。当該提携関係に対して積極的な意欲を持っていることが必要であり、この関係が双務的になされなければならない。したがって、このような関係を形成し発展させるためには、当事者双方での時間をかけた検討と評価の過程が必要となる<sup>38)</sup>

いま、ある関係的交換に対する売手と買手の参加意欲ないし思い入れの強さを動機的投資(motivational investment)と呼べば、それは当該交換に参加した場合に得られると予想される純ベネフィットになる。当該交換から得られる純ベネフィットが大きければ、その交換への参加意欲ないし動機もそれだけ強くなる<sup>39)</sup> 図5は、動機的投資の高さから売手と買手の関係を類型化したものである。製販戦略提携のような高度な協調関係を必要とする双務的關係では、何れの当事者においても高い動機的投資、したがって高水準の相互信頼関係が要求される。典型的にみれば、そのような関係は売手—買手間関係の一部分にすぎないが、近年、それはチャネル関係の

図5 動機的投資と取引様式



出所：Dwyer, Schurr, and Oh(1987), p.15.

38) Dwyer, Schurr, and Oh (1987), pp.15-20. そこでは、関係の発展過程が①認知、②探索、③拡張、④コミットメント、⑤解散、の5段階で説明される。

39) Ibid., p.15.

見方の変更を迫るほどに重要な部分を構成している。

## V 製販戦略提携の不安定性

### 1. 信頼のベネフィットとリスク

当事者間での信頼関係の醸成は、取引をめぐる不確実性や複雑性を削減し、協調関係の確立に大きく貢献する。売手・買手間の協調関係についての経験的研究は、そのことを実証している<sup>40)</sup>。「信頼」は協調的、継続的、安定的な取引を実現する上で重要な機能的価値をもつ。特に製販戦略提携のような双務的・関係的契約に基づく取引においてはそうである。パートナーへの信頼と協調は、マイナスサムやゼロサム型の取引をプラスサムの取引に変換する鍵概念である。しかし他方で、「信頼すること」には絶えずリスクがつきまとう。このリスクは契約のような制度的枠組みを使って部分的に回避することができるが、完全であるとは言えない。「信頼」はその取引次元での特性として、機能的な価値とともに危険性をも併せもっている。「信頼するという決定は大きな便益を招くこともあれば、大きな損失になることもあるので、信頼することにはリスクがある」<sup>41)</sup>

製販戦略提携を含む売手・買手間の継続的、協調的取引は、不確実性の削減、依存関係の管理、高い交換効率の達成、社会的満足など、同盟関係の形成から多くのベネフィットを得ることができるとは言えるが、他方で、ベネフィットを上回るコストの発生も多いにあり得る。同盟関係を維持するために必要な資源の放出、さらに重要なことは現行パートナーとの同盟関係がもつ機会費用、および取引特定の投資による多額のスイッチングコストの存在である<sup>42)</sup>。これらは市場や技術環境の変化に伴う戦略変更の柔軟性を

40) Anderson, J.C. & J.A. Narus (1990), Morgan, R.M. & S.D. Hunt (1994)等を参照。

41) Andaleeb, S.S (1992), p.4.

42) Dwyer, Schurr, and Oh (1987), p.14.

阻止する傾向をもつ。

信頼それ自体もリスクな側面をもっているが、信頼関係を構築していくことも簡単なものではない。当事者間のパワーバランスがとれており、相互信頼に基づく対等性、互惠性を特徴とする製販戦略提携においても、現実にどの程度の均衡が達成されているか疑問である。対等互惠は戦略提携形成時の建前であって、現実の姿ではないかもしれない。元来、寸分の差もなく純粹で正確にパワーが均衡している企業を見つけ出すこと自体、不可能に近いと言わざるを得ない。また、当初はパワーバランスがとれていたとしても、その後の動きのなかでパワーに格差が生じないという保証は全くない。そうであれば、現実には同盟関係を維持するために、絶えず意識的なパワー管理がなされなければならないし、もしもそれがうまくいかない場合には戦略提携における対等互惠の関係は破綻することになる。このように相互信頼を基礎として成立する協調関係も、予期しないパワー格差の発生を契機に機能不全に陥るという潜在力を絶えず抱えている。特に、複雑で広範な企業間のネットワークのなかでは、そうした傾向は強いと言わざるを得ない。

また、前節で問題にした提携関係に対する企業の意欲—動機ないし意図—も完全にシンメトリックであることは希である。同盟の形成に熱心であったのは誰か、最初に働きかけたのは誰か、どのように働きかけたのか、どのような経緯で合意したのかなど、戦略提携形成時の事情がパワー格差の発生やパワー管理の在り方に微妙に影響を与え、その後のコンフリクト発生の原因にもなる。前述のように、製販戦略提携のような双務的關係における「動機的投資」はメーカーと流通企業でほぼ均衡していなければならないが、完全な均衡は現実では希であるかもしれない。

## 2. 製販戦略提携とコンフリクト

さらに、予期しないコンフリクトの発生は、提携の種類によっても大き

く変わることが予想される。ロジスティック・システム構築型の機能的戦略提携では、商品供給システムの効率化を目指したものであるため、コスト削減を目的とした業務的な色彩が強く、戦略性のレベルもそれほど高くない。したがって、コンフリクトの発生は、包括的戦略提携に比べればそれほど複雑ではない。ただ、投資に見合う効果が期待通り得られたかどうか、費用と効果において企業間で大きな格差が発生していないか、得られた成果が公正に配分されているか、などの点で問題の発生が考えられる。

製品開発など広範なマーケティング戦略に関わる包括的戦略提携の場合では、コンフリクト発生の頻度と多様性はロジスティクス型とは比べものにならない。包括的戦略提携における共同推進事項は、単なる業務遂行レベルの問題とは異なって高度に戦略的であるために、事業部や企業レベルでの多様で複雑な決定を必要とする。特に、製品開発やマーケティング戦略の展開に関わっているために、ロジスティクス型の機能的戦略提携では問題とならなかった提携内容の差別性や排他性が問題になる。製販戦略提携に基づく多くの類似の同盟関係が形成されるなかで、推進すべき提携内容の差別化の達成が強く要請されるのである。メーカーは、ライバルメーカーとは異なった共同マーケティングの差別的展開を提携先の流通企業に求めるであろう。反対に、流通企業もまたライバルとは差別化されたマーケティングの共同展開をメーカーに要請することになる。このような問題はロジスティック型とは異なって、両者が共に利するというものばかりではないために、コンフリクトが発生し、パワーの行使があるかもしれない。戦略提携のモデルとなったウォルマートとP&Gにおいても、新製品の販売価格をめぐる食い違いや、PB商品の生産と販売をめぐる葛藤が指摘されている<sup>43)</sup>

43) 佐藤善信(1994)参照。P&Gによるクレスト・ベイキング・ソーダ歯磨きの市場導入の際の小売価格をめぐる対立やウォルマートによるPB商品の導入をめぐる問題が報告されている。

## むすび

ウォルマートと P&G との製販戦略提携の締結をモデルとして、わが国においても戦略提携に基づく流通企業とメーカーの同盟関係の形成が活発である。しかし、製販戦略提携は現段階では緒についたばかりで不鮮明なところが多く、今後どのように進展していくのか、それによって既存の流通体系はどのように変貌するのかなど、明確に答えることは難しい。こうしたなかで、小論は製販戦略提携の基本的な性格について、主に取引論的な視点から検討を加えた。幾つかのケースをあたりながら、製販戦略提携の実態について今少し触れるべきであったが、紙幅の関係もあってできなかった。製販戦略提携は流通論的にも、マーケティング論的にも興味ある研究素材を提供してくれる。製販企業間の提携による同盟の形成はチャネルや流通システムに対する従来の見方を大きく変えようとしている。また、それは製品の共同開発にまで関与することによって、マーケティングの新しい展開の可能性をも示唆している。このような問題については、小論での基礎的考察を踏まえて他日を期したい。

## 参考文献

- ・浅沼万里(1989)「日本におけるメーカーとサプライヤーの関係」土屋守章、三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会。
- ・米谷雅之(1993)「戦略的提携と共生マーケティング」田村正紀、石原武政、石井淳蔵編『マーケティング研究の新地平』千倉書房。
- ・佐藤善信(1993)「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的同盟：P&G とウォルマートの動向を中心に(1)-(3)」『流通情報』No.287-289。
- ・佐藤善信(1994)「P&G とウォルマートの戦略的同盟：その後の問題点(1)-(2)」『流通情報』No.303-304。
- ・住谷 宏(1993)「高集中度販路／戦略的同盟」『マーケティング・ジャーナル』第50号。
- ・高橋佳生(1994)「ECR と戦略的同盟」『流通情報』第301号
- ・野中郁次郎(1991)「戦略的提携序説：組織間知識創造と対話」『ビジネス・レビュー』第38巻第4号。
- ・風呂勉(1977)「垂直的統合と『取引のパラダイム』」『商大論集』第29巻第2/3号。
- ・矢作俊行(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。
- ・山倉健(1993)『組織間関係』有斐閣。

- ・流通問題研究会(1994)『ディスカウントストアの成長とメーカーのチャネル政策の変化：5業種の実態を中心として』公正取引委員会
- ・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』303-307号。
- ・Andaleeb,S.S.(1992),“The Trust Concept:Research Issues for Channels of Distribution,” *Research in Marketing*, Vol.11,pp.1-34.
- ・Anderson,J.C. & J.A.Narus(1990),“A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, Vol.54,No.1.
- ・Badaracco,J.L.(1991),*The Knowledge Link*. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991)
- ・Bressand,A.,ed.(1990),*Networld:Draft Report on the Emerging Global Networked Society*. (会津 泉訳『ネットワーク』東洋経済, 1991)
- ・Bucklin,L.P. & S.Sengupta(1993),“Organizing successful Co-Marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, Vol.57,No.2.
- ・Buzzell,R.D.,J.A.Quelch,and W.J.Salmon(1990),“ The Costly Bargain of Trade Promotion,” *Harvard Business Review*, Vol.68,No.2,pp.141-149. (西村哲訳「弊害だらけの流通対策を見直せ」『ダイヤモンド・ハーヴァード・ビジネス』1990年6-7月号, 94-107頁)
- ・Coase,R.(1937),“The Nature of the Firm,” *Economica*, Vol.4,Nov..
- ・Dwyer,F.R.,P.H.Schurr,and S.Oh(1987),“Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51,No.2.
- ・Kanter,R.M.(1994),“Collaborative Advantage,” *Harvard Business Review*, Vol.72, No.4,pp.96-108. (宮下清訳「コラボレーションが創る新しい競争優位」『ダイヤモンド・ハーヴァード・ビジネス』1994年10-11月号, 22-36頁)
- ・Kurt Salmon Associates,Inc.(1993), *Efficient Consumer Response:Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. (村越稔弘監訳『ECR：流通再編のリエンジニアリング』NEC総研, 1994)
- ・Morgan,R.M. & S.D.Hunt(1994),“The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.58,No.3.
- ・Pfeffer,J. and G.R.Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*.
- ・Ring,P.S. and A.H.Van De Ven(1992), “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations,” *Strategic Management Journal*, Vol.13,No.7.
- ・Schiller,Z.(1992),“Clout! More and More,Retail Giants Rule the Marketplace”,*Business Week*, Dec.21,1992.
- ・Thorelli(1986),“Networks:Between Markets and Hierarchies,” *Strategic Management Journal*, Vol.7,No.1.
- ・Varadarajan,P. & D.Rajaratnam(1986),“Symbiotic Marketing Revisited,” *Journal of Marketing*, Vol.50,No.1.
- ・Webster,Jr.,F.E.(1992),“The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol.56,No.4.



- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*. (浅沼万里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980)
- Williamson, O.E. (1986), *Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control*. (井上薫, 中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房, 1989)