

**ECONOMIC RESEARCH CENTER  
DISCUSSION PAPER**

No.177

**The Impact of Channel Power on Opportunistic  
Behavior: The Moderating Role of Perception of Justice**

by

**KOJO Shion, LIU Jia, HU Zuohao and ZHAO Ping**

August 2009

**ECONOMIC RESEARCH CENTER  
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS  
NAGOYA UNIVERSITY**

# 販売店の機会主義的行為に対する製造業者のチャネル権力行使

——公平性感知の調整的役割\*

康上賢淑 KOJO Shion †

劉佳 LIU Jia ‡

胡左浩 HU Zuohao §

赵平 ZHAO Ping \*\*

## 概要

チャネルの行為理論と公平性理論に基づき、製造業者のチャネル権力運用が販売店の機会主義行為に与えた影響と販売店の公平性感知の調整的役割を検討する。携帯電話業界の実証分析結果：製造業者の強制的権力は販売店の機会主義的行為に顕著なプラス影響を与えるのに対して、非強制的権力は販売店の機会主義的行為に顕著なマイナス影響を与える。そのほかに、プロセス公平性は非強制的権力と機会主義行為関係においてマイナス的調整役割、分配公平性は強制的権力と機会主義行為関係においてプラス的調整役割を果たすことが明らかになった。

Based on channel behavior theory and equity theory, this study empirically tests the channel relationship between manufacturers and distributors in Chinese mobile industry. Further analyses are conducted to understand the impact of manufacturer channel power on distributor opportunistic behavior. Testing hypotheses on the basis of a survey of distributors, the authors find strong evidence that manufactures' coercive power has significant positive impact on distributors' opportunistic behavior while noncoercive power has significant negative impact on distributors' opportunistic behavior. Furthermore, procedural justice negatively moderates the relationship between noncoercive power and opportunism and distributive justice positively moderates the relationship between coercive power and opportunism.

## キーワード

チャネル権力、機会主義、公平性

Channel Power; Opportunism; Perception of Justice

## 一 問題提起

今日複雑で多様な商業環境の中で、マーケティングチャネル管理は、次第に企業の競争力を得

---

\* 本稿は、筆頭著者（康上）が名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センターに在任中（2008年10月～2009年3月）に行った研究活動の成果に基づいている。なお本稿における誤りはすべて著者に帰するものである。

† 鹿児島国際大学地域創生学科准教授、名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター国内研究員（在任期間：2008年10月～2009年3月）。

‡ 清華大学経営管理学院マーケティング学部博士課程在籍中。

§ 清華大学経営管理学院マーケティング学部教授。

\*\* 清華大学経営管理学院マーケティング学部教授。

るひとつ重要な戦略的要素となっている。チャネル制御は、企業間のチャネル関係の本質をより正確に把握するためのチャネル管理の有効な手段であり「Brownほか(2006)」、チャネルメンバー間の制御戦略は、マーケティング学者と企業管理者が共に注目している課題である。その中で、第一、チャネル権力に対する研究はチャネル行動論の中核をなす。先行研究で明らかになったように、チャネルシステムの中で権力の作用状態はチャネル関係とチャネル運営の効率に大きな影響がある「Simpson, Mayo (1997)」。第二、チャネル制御の主な目的は取引の中で機会主義行為を抑制することである。なぜならば、最近の研究では、機会主義行為はチャネルメンバーの利益を損ない、チャネルメンバーとの長期的取引において不利であることが分かった「胡左浩ほか(2004)」。

本稿では、権力と機会主義との関係を研究する際に、社会学における核心的概念——公平を導入し、分配公平とプロセス公平が「権力運用—機会主義」関係における調整機能を研究する。この両関係の調整要素に関する研究は始まったばかりなので、ここではとりわけ中国市場における製造業者と販売店間で発生したチャネル関係行為に焦点を絞り、製造業者チャネル権力の使用が、販売店の機会主義行為にどのような影響を与えるかということと、その影響によって販売店の公平性感知の調整的役割の有無について分析する。具体的には、チャネル行動論、取引コスト理論、公平理論に基づき、以下の二つの問題をめぐって論点を進める。つまり、製造業者チャネル権力の運用は、販売店の機会主義行為にどのように影響し、また販売店の公平性感知は「権力運用—機会主義」との関係にどのように調整的役割を果たしているかを検討する。

## 二 仮説

### 1. 機会主義

機会主義的行為は取引の中に普遍的に存在している。Williamson (1985,p.6) は機会主義の定義を「自己利益の最大化を求めるために、主動的あるいは受動的に、事前にあるいは事後の嘘、騙し、あるいは不完全な情報、ねじ曲がった情報を提供する行為」とする。機会主義は取引コストの理論を駆動するひとつの重要な行為変数である。取引コストの理論は組織理論と契約理論を結び付け、企業間取引で現れた各種の異なる組織機構の予測を釈明し、異なったチャネルシステムの比較優位の発展を理解している。Williamson (1993) は機会主義の発生要因——取引者の理性限界と市場環境の不確実性を解釈し、取引の双方に認知環境と取引事項の相違が存在するため、取引者は常時で機会主義と衝突しがちである。そのために、機会主義は「直接あるいは間接的に情報の非対称性を招き、それによって経済組織の問題は極めて複雑になる」。

チャネル取引の中で、機会主義行為の表現形式としての販売店は、製造業者の提供する販売促進、あるいは現物を受け入れるが、しかし決して事前の取り決めによって使うのではなく、別のところで利益を図る。販売店は故意に製造業者の競争相手の提供した割引を誇張し、製造業者からより大きな販売奨励金を獲得し、また販売店のエリアを超えた投機現象を起こす。胡継靈と陳榮秋(2005) はこれらのチャネル行為に共通する特徴を纏めている。それは「(1) 収益内部化とコストの外部化、つまり自己利益を実現するために、損害は外部化し、収益は内部化することである。(2) 通常目先の利益のみ考える投機行為は、チャネル全体の協調的發展を妨げる。(3) 形式上では取引契約の要求に反すること」である。

### 2. チャネル権力

チャネル権力はチャネルメンバーの別のチャネルの行為に対する影響力、チャネルメンバーはそのチャネル権力を運用して別のチャネル行為「Skinner, Guiltinan (1985)」に影響あるいは規制することを指す。Yavas (1998) は、先行研究を踏まえたうえ、マーケティングチャネル権力の運用が強制性と非強制性の2つの基本的な手段から構成されていると見る。また庄貴軍と席西民(2004) は、チャネル行動論の実証研究において権力を強制的権力と非強制的権力の2種類に分ける傾向があるとしている。強制的権力は懲罰、褒賞、法律賦与権力も含め、直接にチャネルメンバー行為の権力に影響を及ぼす。非強制的権力の運用は直接にチャネルメンバーの行為に影響

を及ぼさないが、同チャネルメンバーが別のチャネルメンバーへの期待行為の認知強化を通じて、チャネルメンバーの行為、情報交換、特定項目の技能スキル、提案などを変えていく「Frazier, Summers, 1984; Brown ほか 1995」

### 3. チャネル権力運用の機会主義的行為への影響

先行研究では、異なったタイプのチャネル権力の運用は別のチャネルへの信念、態度および行為にも異なる影響を持つことが明らかになった。その中には、機会主義行為の役割「John (1984)」があり、チャネルメンバーの責任行為は一般に対象者の権力運用を通じて制御・維持されている。機会主義の行為は、その職責と規則に対する背反行為なので、チャネル双方において、一方の権力使用は対象者の機会主義行為に重要な影響を与えている。

John(1984)はアメリカの石油製造業者と販売店関係の研究、Provan と Skinner (1989) はアメリカの農業と動力器械業界間製造業者と販売店関係の実証研究で、同じような結論を出している。つまり、製造業者の強制的権力は販売店の機会主義的行為を増大させる傾向があるということである。John (1984) の帰因理論(Attribution Theory)から見ると、強制的権力は「強」型の影響により、因果関係の外部帰因を生じ、行為の変化は外部要因によって形成される。非強制的権力は「弱」型の影響により、内部過程の作用に拠る。製造業者の外的、強制的権力は販売店の従属によって内在的動機が弱まり、さらに販売店のサービス悪化、協力の積極度低下などの現象が出現する。非強制的権力の作用構造は販売店の内在的動機を強め、それによって販売店への好感度と協力願望が増加し、同時に非強制的権力の運用はチャネル関係における社会的規範の著しい作用を強め、この規範は「関係」の「社会的契約書」を正し、節度のない自己利益の最大化追求を制限することによって、チャネルメンバーの機会主義傾向を抑制する。Provan と Skinner (1989) は心理的リアクタンス理論から見ると、チャネルメンバーの自由選択が制限された時、抵抗を通じて現在の状況改善が容易になる。そのために、製造業者が販売店の意思決定の制御を試みる時、販売店の機会主義行為も引き起こしやすい。

そのほか、製造業者の強制的権力を運用する際の焦点は自己の利益と感銘であり、販売店の利益と感銘にはほとんど配慮しない「Frazier, Summers (1986)」。そのために、強制的権力の運用はチャネル関係の中では冷たい緊張の雰囲気形成し (Boyle ほか 1992)、メンバーの間では頻繁な衝突をもたらす「Frazier, Rody (1991)」。販売店が製造業者の強制的権力の元で製造業者の要求に従属する時、通常相応のコストを支払わなければならないし「Anderson, Narus (1990)」、彼らの経営リスク増加によって、チャネル関係間の取引収益が減少してしまう。そこで、販売店は自分の利益を保護するために、時には製造業者の強制的手段に不満を発散するために、機会主義を取るかあるいは求めることで、自分の利益を保護あるいは増加させる。以上の分析に基づいて、下記のように仮定したい：

H1：製造業者の強制的権力の運用は販売店の機会主義行為の可能性を増大させる。

一方、非強制的権力の運用はチャネルメンバー間で良好な意思疎通の雰囲気形成し、相互理解を強めている。それによってチャネルメンバー間の満足度を増加させ、もっと良いチャネル間協力を促進し、チャネル効率を改善する「Moore ほか (2004)」。製造業者は販売店に提案、情報提供などの方法で有効にチャネルメンバー間の交流コストを下げ、製造業者の販売店への重視と関心を示し、販売店の新しい顧客の獲得、新しいサービスの開発や収益増加ができるように援助する。また、製造業者の確実な情報提示は販売店からの信頼が得られ、共に問題を解決しようとする意欲も得られ、機会主義行為を抑制することができる「Geyskens ほか (1999)」。以上の分析に基づいた仮説は：

H2：製造業者の非強制的権力運用は販売店の機会主義的行為の可能性を減少させる。

### 4. 公平性感知の「権力機会主義」関係への調整的役割

社会学理論の中で、公平とは個人あるいは組織がその投入したものと獲得した利益の等しさを指す「Huppertz ほか (1978)」。チャネル行為の研究における公平とは、組織間の公平性感知を指す。つまりチャネル双方の交換関係、各自の投入および関係の中から獲得した産出あるいは価値

の感知結果である。チャネル行為の研究において、公平は分配公平性 (Distributive Fairness) とプロセス公平性 (Procedural Fairness) という二つに分けられる。Kumar など (1995) によると、分配公平性は販売店の取引結果で感知した利益とそれに支払った代価とを比較し、公平に感じたかどうかである。その投資により、販売店がチャネル関係の中から得た結果の感知の公平性をより重視する。そして、チャネルメンバー間の経済関係に重要な影響があり、それはマーケティングチャネルの効率と安定性をより推し進めている。プロセス公平性は販売店の感知と製造業者との取引過程およびプロセスが公平かどうかを指す。また、チャネルにおける双方の合意過程で、販売店の感知した製造業者の販売政策、プロセスと方法などが公平かどうかを確認し、チャネルの行為関係を重視する。プロセス公平性はチャネルメンバーの分配不測に対する「失望」を補完することができ、特に環境変化による不確定的なもとで、プロセス公平性はチャネルの忠誠関係の形成において、重要な役割を果たしている「Brown ほか (2006)」。

上述の文献に基づいてさらに分析を行う。まず、公平性感知は機会主義行為に対して直接にマイナス影響がある。不公平が発生した時、販売店は公平感を呼び戻すために、機会主義行為を通じて自分の「損失」を補う。販売店の高い公平性感知は協力意欲を増進させ、それによって自分の機会主義行為を抑えることができる。そこで、販売店において下記のような仮説を提示する：

H3(a)：分配公平性感知は機会主義行為にマイナス影響がある。

H3(b)：プロセス公平性感知は機会主義行為にマイナス影響がある。

つぎに、公平性感知は「強制的権力-機会主義行為」の関係の中で調整の役割を果たす：一方、販売店が分配あるいはプロセスに不公平を感じた時に、製造業者に対する恨みと不満が生じやすい。このような恨みと不満は強制的権力の招いた抵抗感と反発心理が交互になり、機会主義行為を強化する傾向になる。一方、高い公平性感知のもたらした満足と信頼は、製造業者の強制的権力による機会主義行為を弱体化する傾向のなかにある。

そこで、上記の分析に基づいてこのような仮説を提示する：

H4(a)：販売店の分配公平性感知が増加する時、製造業者の強制的権力の運用は販売店の機会主義行為への影響を弱める。販売店の公平性感知が下がる時、製造業者の強制的権力運用は機会主義行為への影響を強める。

H4(b)：販売店のプロセス公平性感知が増加する時、製造業者の強制的権力運用は販売店の機会主義行為への影響を弱める。逆に下がる場合、製造業者の強制的権力運用は販売店の機会主義行為への影響を強める。

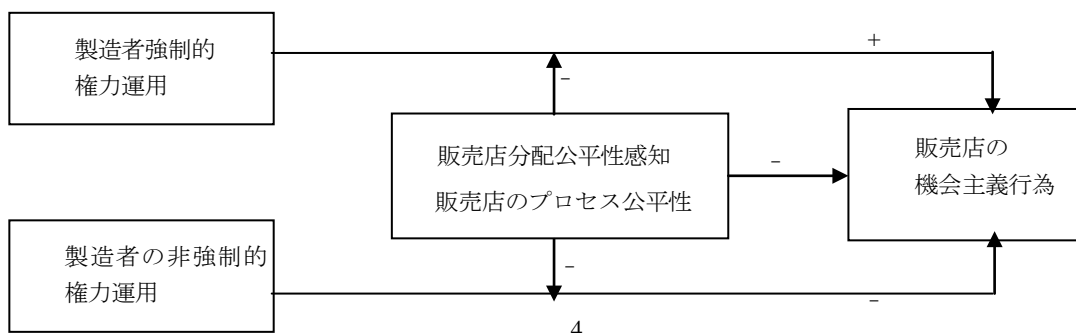
第3、公平性感知は「非強制的権力・機会主義行為」関係の中で調整的役割を果たしている：一方、販売店が分配あるいはプロセスに対して公平だと感じる時、つまり高い公平性のもたらした満足、信頼と非強制的権力が一体になった時、相互に良好な雰囲気強化し、チャネル衝突と機会主義行為も削減できる。一方、低い公平性感知による恨みと不満は、製造業者の非強制的権力の機会主義行為を弱める。そこで、下記の仮説を設けたい。

H5(a)：販売店の分配公平性感知が増加する時、製造業者の非強制的権力運用は販売店の機会主義行為への影響を弱める。逆にそれが下がる場合、その影響を弱める。

H5(b)：販売店のプロセス公平性への感知能力が増加する時、製造業者の非強制的権力運用は販売店の機会主義行為への影響を弱める。逆にそれが下がる場合、その影響を弱める。

本論の研究枠組みは図1に示す通りである。

図1 概念モデル チャネル権力、機会主義行為と公平性感知



### 三 研究方法

#### 1. サンプル

本節では、国内携帯電話業界のケース、特に携帯電話の製造業者と販売店との関係を主な研究対象とする。前段階の取材と調査で明らかになったことは、中国携帯電話市場の競争が激化することにより、販売店では機会主義行為が普遍的に存在し、携帯電話の製造・商工会議所の権力使用によってマーケティングチャンネルがコントロールされている。

アンケート調査は2004年9月～2005年2月に、携帯電話の販売店にアンケート用紙を郵送して508部を回収したものであり、回収率が65.7%となったものである。部分的記述の未記入や明らかな間違いを除き、最終的に採用したアンケート有効数は348部になる。企業の類型別に、有限会社が全体の46.4%、その次に個人企業が31.3%、民営企業15.4%、国有企業4.6%となっている。業種別に見ると、卸売業務には12.9%従事しており、残りの87.1%はすべて卸売りと小売りの兼業である。回答者は、国内の携帯電話販売店の代表で、彼らは製造業者と直接に取引を行い、その評価は販売店の企業行為と感知を意味する。その中で、職務のトップレベル・マネージャーは半数以上の56.6%を占め、中間層管理人員はおよそ32%、その他の職務は11.4%のみである。

#### 2. アンケートと研究変数の測定

アンケートの中でそれぞれの変数測定項目は従来の文献を参考し、部分的には中国企業の実態に基づいて適切な調整を行った。アンケートを作成する前に、20社の販売店を訪問調査し、データの質を保持しようとした。測定項目は5点形式(Likert)を採用し、1は「まったく賛成しない」、5は「まったく賛成する」を意味する。主な変数は、販売店の機会主義行為、製造業者の強制的権力運用、製造業者の非強制的権力運用、販売店の公平性感知、販売店プロセス公平性感知を含んでいる。表1は主な研究変数の測定項目、信頼度の測定結果と数量の出所を含み、そして測定モデルに対して確認的因子分析(Confirmatory Factor Analysis)を行った。

表1 研究変数と測定項目

研究変数と測定項目	標準化 負荷 <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	測定表出所
<i>販売店機会主義行為</i>		. 79	Provan、 Skinner (1989)
貴社は時々事後できないことを承諾する	. 60		
製造業者と業務取引中、終始誠実な取引に徹する	. 63		
時には自分に有利な情報だけ製造業者に教える	. 75		
貴社はたまに製造業者に情報を開示する	. 72		
貴社はときときやむを得ず事実を隠すかあるいは誇張して製造業者からより多くの利益を得る	. 70		
<i>製造業者の強制的権力運用</i>		. 77	Brown 等 (1995) ; Frazier, Summers (1984)
販売契約あるいは書面の合意要求によって製造業者の販売政策を守り、製造業者の経営・販売に従う	. 81		
製造業者側はいつも彼らの要求・マニュアルに従わないと、商品供給停止・さらに販売権も停止すると暗示	. 75		
製造業者側はいつも彼らの要求・マニュアル通りにやらないと、優遇政策あるいは奨励が得られないと認識させる	. 72		
<i>製造業者の非強制的権力運用</i>		. 74	Brown 等 (1995) ;
製造業者は有効な経営を提案し、私達もその提案に従う	. 61		

製造業者側は私達より更に多くのマーケット情報を掌握しているの、その判断を信じる	. 82	Frazier , Summers (1984)
製造業者のブランド市場知名度が高いので、願ってそのブランド製品を販売し、その指導も受け入れる	. 67	
販売店の分配公平性感知	. 86	Kumar 等 (1995)
製造業者製品の販売から得た報酬は公平かどうかについて	. 76	
①貴社の製造業者製品販売のために投入した努力と投資との比較		
②製造業者から受け取った役と責任と比較して	. 84	
③業界の類似した販売店の所得と報酬と比較して	. 76	
④製造業者のその他の販売店の所得と報酬と比較して	. 76	
⑤貴社の製造業者に対する寄与と比較して	. 71	
販売店のプロセス公平性感知	. 81	Kumar 等 (1995)
貴社との取引過程で、製造業者とその他の業務マネージャー：	. 69	
①積極的に貴社と相互的意思疎通を行う		
②差別政策をとらない、すべての販売店に公平に対応	. 62	
③貴社の意見と提案について、時にはそれに応じて販売政策を調整する	. 62	
④真剣に貴社の販売政策において異なるアイデアを考える	. 64	
⑤製造業者は販売政策と変化について貴社に納得できる説明と釈明をする	. 70	
モデルの近似指数		
$\chi^2= 399.02$ ( $p=.00$ ) $df=160$ $\chi^2/df=2.49$ $RMSEA=.058$ $GFI=.91$ $CFI=.93$ $NNFI=.91$		

注) a. すべての標準化係数の負荷が  $p<.01$  のレベルでは顕著である。

確認的因子分析のモデルが近似（例えば GFI、CFI と NNFI はすべて 90 より高い。RMSEA は 50～80 の間にある）し、仮定したモデルの因子構造と実際のデータとも非常に近似している。それぞれの研究変数  $\alpha$  値は 70 より高く、それぞれの研究変数の信頼度が高いことを意味している。すべての測定項目の標準化の負荷はすべてプラス値で且つ顕著である。これはモデルの集計度の高さを表明している「Bagozzi, Yi (1988)」。概念の間の判別効果を検査するために、本論は因子 2 つずつの相関関係数が同じであることを制限し、それからもう一方の相違検査を行った「Anderson, Gerbing (1988)」。すべてのモデル比較の統計結果は顕著であり、研究変数の間の判別効果は高いことを説明している。それぞれの研究変数の測定項目を簡単な算数で平均して回帰分析に用いる。本研究における機会主義行為関数は、研究モデル外のその他の要素の影響を受ける可能性がある。そこで「当会社の業務類型」（0 は卸売業務、1 は卸売と小売り兼業を表す）および「製造業者から仕入れる頻度」（1 は毎週 2-3 回、2 は毎週一回、3 は毎月 2-3 回、4 は毎月一回、5 は毎年 5-10 回を表す）を制御変数にし、機会主義行為による外来的相違を釈明する。表 2 はそれぞれの研究変数と制御変数の値、標準差と相関係数のマトリックスである。

表 2 変数記述的統計分析の結果

	平均値	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1)販売店機会主義行為	2.43	.75							
2)製造業者強制的権力運用	3.14	.75	.18						
3)製造業者非強制的権力運用	3.83	.6	-.17	-.23					
4)販売店分配公平性への感知	3.62	1.09	-.12	-.20	.38				
5)販売店プロセス公平への感知	3.91	.68	-.19	-.15	.38	.54			
6)合作の歴史	3.61	1.63	-.12	.01	.05	.02	.16		
7)仕入れ頻度	1.87	.89	.14	.00	.02	-.05	-.05	-.17	

注)相関係数の絶対値 0.12 以上は  $p<01$  のレベルで著し、0.10 以上は  $p<05$  のレベルで著しい (単位)。

#### 四 統計結果分析と解釈

本研究は多元線形の回帰方法を採用してデータ分析を行う。仮説を検証するために、下記の回帰方程式を設立する：

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_3 + \beta_6 X_1 X_4 + \beta_7 X_2 X_3 + \beta_8 X_2 X_4 + \beta_9 X_5 + \beta_{10} X_6 + \beta_{11} X_7 \quad \text{①}$$

式①で、Yは販売店の機会主義行為、X1は製造業者の強制的権力運用、X2は製造業者の非強制的権力運用、X3は販売店の分配公平性感知、X4は販売店のプロセス公平性、X5は販売店の業務類型、X6は製造業者と販売店との協力歴史、X7は製造業者の仕入頻度、 $X_i X_j$ は $X_i$ と $X_j$ の交互に項目、 $\beta$ は標準化の回帰係数を代表する。多重共線性を免れるため、JaccardとWan(1995)の方法を参考にし、すべての交互効果項目に集中的処理してみると (centered)、多重共線性の検査結果はすべてのVIF値は10よりはるかに低い。ここでは、多重共線性問題は存在しないことを説明している。モデル I の中で、ただ変数制御と主効果だけがモデル回帰に入り、モデル II はモデル I をベースに、交互効果項目がモデルの回帰に入る。線形回帰結果は表3に示す通りである。

表 3 多元回帰分析結果 (全サンプル、関数：販売店の機会主義行為)

	標準化回帰係数 ( $\beta$ )	
	モデル I	モデル II (全モデル)
変数の制御		
業務類型	0. 08	0. 09
協力年数	-0. 09	-0. 07
仕入れ頻度	0. 13**	0. 12**
主効果		
製造業者の強制的権力運用(CO)	0. 14**	0. 13**
製造業者の非強制的権力運用 (NonCO)	-0. 10*	-0. 12*
販売店の分配公平性感知 (DIS)	0. 03	0. 02
販売店のプロセス公平性(PRO)	-0. 12*	-0. 13*
交互効果		
DIS*CO		0. 18***
PRO*CO		-0. 09
DIS*NonCO		0. 05
PRO*NonCO		-0. 16**
R2	0. 09	0. 13
R2 Change	0. 09	0. 04
F	4. 16***	3. 81***
F change	4. 16***	3. 01**

注) \* $p<. 10$ , \*\* $p<. 05$ , \*\*\* $p<. 01$



モデルⅠとモデルⅡを比較してみると、2つのモデルにおいて変数の制御と主効果における顕著性は完全に同じである。モデルⅠをベースに、全モデル(モデルⅡ)の中にはすべての交互項目を入れる。F(11, 291)=3.81(p<.01), F change=3.01(p<.05), R<sup>2</sup>=.13。その結果、全モデルの回帰方程式中の自変数は、全体と関数との間に顕著な線形性関係を持ち、しかも交互項目の参加はモデルⅡの増収効果と解釈力の増加が顕著となり(R square change) 0.04に達している。仮設した検査の結果についてさらに分析を行う:

H1, H2は同じく成立した。表3の分析結果の通り、製造業者の強制的権力の主効果は販売店の機会主義行為に対して著しいプラス影響があり( $\beta 1=$  .13, p<.05)、製造業者の非強制的権力の主効果は販売店の機会主義行為に対して著しいマイナス影響がある( $\beta 2=$  -.12, p<.01)。これは中国の携帯電話のマーケティングチャンネル環境の中で、製造業者の非強制的権力運用「利益誘惑」の方式でパートナーの行為あるいは態度を変える時、パートナーの素直に従って得た利益のほうがより大きいという意識によって、販売店の機会主義行為が抑えられる。強制的権力運用は、脅迫と厳重処罰方法でパートナーの行為あるいは態度を変えようとしたために、結局パートナーが従順しないだけでなく、むしろより大きな損失を招き、販売店の機会主義行為を増してしまう。権力運用の対象視角から見ると、非強制的権力への従順は自らの希望によるものが多いが、強制的権力への従順は強いられた行動が多い。つまり、販売店の自らの意志で受け入れさせる策略運用は製造業者の販売店チャンネルのコントロールに有益であることが解明された。

H3(a)は支持されていない。H3(b)は成立する。製造業者の販売店の公平性は販売店の機会主義行為に対して顕著な影響はない( $\beta 3=$  .02)。プロセス公平性感知は販売店の機会主義行為に対して明らかにマイナス影響がある( $\beta 4=$  -.13, p<.01)。これも携帯電話業界の公平かどうかは機会主義行為に直接影響はない。プロセス公平性は販売店機会主義行為を直接に抑制している。

H4(a)は拒絶され、H4(b)は支持されていない。統計分析の結果H4(a)の仮設と完全に相反し、販売店の分配公平性感知は製造業者の強制的権力が販売店への機会主義行為にプラス調整をしている( $\beta 5=$  .18, p<.01)。公平性感知の増加は、むしろ製造業者の強制的権力が販売店の機会主義行為傾向へプラスの影響が強い。プロセス公平性感知は製造業者の強制的権力と販売店の機会主義行為との関係においてマイナス調整であるが、顕著ではない( $\beta 6=$  -.09)。つまり、製造業者のプロセス公平性は製造業者の強制的権力の販売店への機会主義行為に対する調整関係は著しくない。販売店の分配公平性感知の増加は、製造業者の強制的権力対販売店機会主義行為へのプラス影響が強化されている。この結果、意外であるが、実践の視角から下記のように説明できる:

第1、本研究は携帯電話業界を対象にしている。携帯電話の新機種は次から次へと現れ、製品寿命の周期は短く、ブランド数も非常に多いので、競争が熾烈である。製造業者は販売店に全力で自分の製品を販売させるために、機種によって販売店を選択する。新製品は入札募集の方式を採用し、自分の制定した標準によって販売店を選び、取引契約販売の期限は3ヶ月から6ヶ月(期限後継続可)の販売政策を取っている。製造業者のこのような販売政策は販売店の短期視角からチャンネルを考える問題を招いている。

第2、販売店の機会主義行為は、実際は短期的な誘導行為であり、一旦販売店が短期利益から考える時、彼らは各種の機会と条件(製造業者の分配公平性の利用も含めて)を利用して自分の私的利益を求める。

第3、公平性概念自身からみても、公平性はより多くの経済利益に対する報酬(投資と収益関係)を現している。そのために、販売店が短期的視角から機会主義行為を取った時、販売店の公平性への感知が高ければ高いほど、販売店の機会主義行為から得た利益は予想より大きいし、そこで機会主義行為をとったほうがより経済的となり、機会主義行為も増えていく。

第4、携帯電話の市場では、製造業者の強制的権力運用の具体的方法は:販売店に規定した地域で決まった価格に基づいて販売を行うこと。そうでなければ懲罰措置をとる。販売店に最低の販売目標を与え、それを達成できない場合は販売権を与えないと脅迫する。異なった販売業績に対して、異なる支持と奨励を与え、階段式リベート奨励金と促進支持がある。在庫の携帯電話に対して価格維持の奨励政策を実施し、もし製造業者の値下げによって携帯電話の価格が下落した場合、在庫携帯電話の価格差別化の実行承諾を規定し、販売店の大量仕入れを奨励する。製造業者の設定した最低販売量が高ければ、奨励獲得の敷居も高くなっている。販売店は最低の販売任

務を完遂するために販売権力を守るか、あるいは大量の仕入れによる在庫を清算するか、あるいはもっと大きな自身の収益を獲得するために、機会主義行為をいっそう増やすかなどの行動を取る。さらに、販売店は製造業者が政策の設定通りにリベートあるいは価格の差額の実現を予測できた時、機会主義行為を採用しようとした販売店はさらに多くの超過利益あるいは補償を獲得するために機会主義行為を増やす。そこで、携帯電話の領域で、強制的権力運用は販売店の機会主義行為が発生した時、公平性感知の増加によって、製造業者の強制的権力の運用は販売店の機会主義行為への影響を強める。

H5(a)は支持されていないが、H5(b)は成立する。結果として、分配公平性感知は、非製造業者強制的権力と販売店機会主義行為との関係はマイナス影響であり、顕著ではない( $\beta 7 = -.05$ )。プロセス公平性感知においては製造業者の非強制的権力と販売店の機会主義行為との関係はマイナス影響であり( $\beta 8 = -.16, p < .05$ )、本論の仮説を支持する。プロセス公平性は非強制的権力の機会主義行為への抑制的役割強化を説明しており、この過程において仲介的役割を演じ、プロセス公平性の増加は製造業者の非強制的権力の運用を更に有効にさせた。かえって、分配公平性が製造業者の非強制的権力に対して販売店の機会主義行為に顕著な調整的役割はない。よって、携帯電話業界において、製造業者の非強制的権力運用が販売店の機会主義行為への抑制作用があり、必ずしも販売店の分配公平性感知増加によって強化されたとは限らない。

## 五、おわりに

### 1 理論的価値とマネジメントへのインプリケーション

本論は重要な理論的価値と実践的価値を有する。理論的価値は下記の2点に示す通りである。

1) 製造業者の強制的権力・非強制的権力の運用と販売店の機会主義行為との関係を実証的に説明した。つまり、製造業者の強制的権力運用は販売店の機会主義行為の可能性を増加し、製造業者の非強制的権力運用は販売店の機会主義行為の可能性を抑制することができる。

2) 最大の理論的寄与は、公平性理論とチャンネル行為理論を融合し、公平性感知が機会主義行為への製造業者権力の影響関係の中で調整的役割があることを検証した。分配公平性は強制的権力と機会主義行為関係においてプラスの調整役割、プロセス公平性は非強制的権力と機会主義行為関係においてマイナスの調整役割を果たすことが明らかになった。販売店の分配公平性感知は販売店の機会主義行為への製造業者の強制的権力運用の影響関係においてプラスの調整的機能を果たしたことが新しく実証された。

本論の実践的価値において、以下の3点に纏めることができる。

1) 実際の経営活動の中で、強制的権力運用戦略は製造業者の採用しがちのチャンネル制御手段、つまり販売店の高い販売業績実現と政策実現を監督・促進することである。ただし、強制的権力運用は販売店の機会主義行為を増大させるために、製造業者は強制的制御政策を採用する時、高圧戦略は短期的には販売店の従属行動の効果が得られるかもしれないが「Geyskens ほか (1999)」、しかし、このような「高圧」政策は販売店の不満を増加させ、したがって機会主義行為の傾向が助長し、結局長期的に見れば、相手の信頼 (trust) と承諾 (commitment) を破壊させる「Geyskens ほか (1999)」。そのために、製造業者はその強制的チャンネルの制御策略を設定する時、販売店の機会主義行為への影響を考慮しなければならない。同時に、製造業者は非強制的権力戦略を運用することで販売店の機会主義行為を減らすことができる。製造業者は情報交換を通じて、経営提案などの方式で販売店と有効な交流を行い、販売店が自ら販売政策を守ることで、機会主義行為傾向を減らすことができるだろう。

2) 製造業者は販売店にプロセス公平性を感知させること。プロセス公平性感知は、直接に販売店自身の機会主義行為を抑制することだけでなく、また非強制的権力運用と機会主義行為傾向運用との関係においてマイナスの調整役割を果たす。つまり、プロセス公平性は製造業者の非強制的権力と販売店の機会主義行為傾向に抑制的役割がある。これはプロセス公平性がチャンネル関係の改善において重要な意義を持つと示唆している。そのために、製造業者は販売店と取引する際に、積極的に政策などについて説明し、相手の意見を聞いて、相手を尊重して理解し、しかもすべての販売店に対して平等に扱わなければならない。同時に、製造業者は自社のチャン

ネル管理者あるいは販売者に対して十分な奨励システムを作らなければならない。その奨励システムによって、自社のチャンネル管理者あるいは販売者は販売店と接触する時相手を尊重・理解し、積極的に相互の交流と解釈を行い、販売店に製造業者のプロセス公平性を感じさせなければならない。

3) 分配公平性は販売店の機会主義傾向に対する製造業者の強制的権力運用の影響関係においてプラス調整役割を果たした。この研究は、携帯電話製造業者のチャンネル管理に新しい示唆を与えている。私達の提案は、つまり製造業者は販売店の公平性感知を保つことで、販売店に報酬・奨励する際に（例えばリベート、価格差額など）、適切な支払延滞方法の採用によって、販売店の機会主義行為により多くの超過利益あるいは償う傾向と意図を回避・防止することができる。もちろん、絶対に簡単に販売店の分配公平性感知を下げることで「強制的権力運用-販売店機会主義」関係のプラス影響を弱めてはいけない。一方、私達は携帯電話の販売店に、製造業者の分配公平性を利用して自分の機会主義行為を増加してはいけない。なぜならば、短期的利益は得られるかも知れないが、しかし最終的には、製造業者の信頼を失い、分配公平性を下げてしまうからである。

## 2 研究の限界と今後の課題

まず、本論では製造業者の主導的地位におけるチャンネルの中で、製造業者権力運用による販売店の機会主義行為への影響を検討した。研究変数は販売店の感知評価である。権力運用と機会主義行為関係において、今後販売店（あるいは小売商）の主導的地位のチャンネルの中で、両者の関係およびその役割システムを研究し、より完全に権力運用と機会主義行為との影響関係システムを解明したい。その次に、本論は中国の携帯電話業界において、製造業者と販売店との関係を対象にし、チャンネル権力の機会主義行為への影響および公平性感知の調整的役割を研究した。また、外部の有効性研究から出発したこともあり、今後その他の業界とのチャンネル関係を研究し、複数業界にわたる比較分析を行うと同時に、同理論をさらに発展させることは、今後の最大の研究課題である。

## 参考文献

- [1] 胡継靈・陳榮秋（2005）「供給チェーン(supply chain)の企業が合作中での機会主義およびその防犯」[J]『工業技術経済』24（1）, pp. 44-46.
- [2] 胡左浩・欧陽桃花・段志蓉（2004）「日本家電企業マーケティングチャンネルモデルの動態変遷およびその特徴の分析」[J]『中国工業経済』、第9期、pp. 103-109.
- [3] 庄貴軍・席酉民（2004）「中国マーケティングチャンネルにおいて個人関係がチャンネル権力し様への影響」[J]『管理科学紀要』（管理科学学 ），7（6）、pp. 52-62.
- [4] ANDERSON, JAMES C. AND NARUS, JAMES A（1990）[J]“A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”. *Journal of Marketing*. 54（1）, pp. 42-58.
- [5] ANDERSON, J. C. AND GERBING, D. W.（1988）[J]“Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach”. *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-23.
- [6] BAGOZZI, R. P., YI, Y.（1988）[J]“On the evaluation of structural equation models”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-99.
- [7] BOYLE, BRETT AND DWYER, F. ROBERT(1992)[J]“Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures”. *Journal of Marketing Research*, 29（4）, pp. 462-73.
- [8] BROWN, JAMES R., LUSCH, ROBERT F. AND NICHOLSON, CAROLYN Y(1995)[J]“Power and relationship commitment: Their impact on marketing Channel Member Performance”. *Journal of Retailing*, 71（4）, pp. 363-92.
- [9] BROWN, JAMES R., COBB, ANTHONY T. AND LUSCH, ROBERT F(2006)[J]“The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships”. *Journal of Business Research*, 59（2）, pp. 166-75.
- [10] FRAZIER, GARY L. AND SUMMERS, JOHN O(1984)[J]“Interfirm Influence Strategies and Their Applications within Distribution Channels”. *Journal of Marketing*, 48（3）, pp. 43-55.
- [11] FRAZIER, G. AND SUMMER, J(1986)[J]“Perceptions of Interfirm Power and its Use within Distribution Channels”. *Journal of Marketing Research*, 23(May), pp. 169-79.

- [12] FRAZIER, GARY L. AND RODY, RAYMOND C (1991) [J] "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels" . *Journal of Marketing*, 55 (1), pp. 52-69.
- [13] GEYSKENS, INGE, STEENKAMP, JAN-BENEDICT E. M. AND KUMAR, NIRMALYA(1999) [J] "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, 36 (2), pp. 223-38.
- [14] HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, MIGUEL AND ARCAS-LARIO, NARCISO (2003)[J] "Unilateral control and the moderating effects of fairness on the target's performance in asymmetric channel" . *European Journal of Marketing*, 37 (11), pp. 1685-1702.
- [15] HUPPERTZ J W, ARENSON S J. AND EVANS R H(1978) [J] "An application of equity theory to buyer-seller exchange situations" . *Journal of Marketing Research*, 15(2), 250-60.
- [16] JACCARD, JAMES AND WAN, CHOI K(1995) [J] "Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: multiple indicator and structural equation approaches" . *Psychological Bulletin*, 117 (2), pp. 348-57.
- [17] JAWORSKI, BERNARD J (1998) [J] "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences" . *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 23-39.
- [18] JOHN, GEORGE (1984)[J] "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel2" . *Journal of Marketing Research*, 21(August), pp. 278-89.
- [19] KUMAR, NIRMALYA, SCHEER, LISA K. , TEENKAMP, JAN AND BENEDICT, E. M (1995) [J] "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers" . *Journal of Marketing Research*, 32 (1), pp. 54-65.
- [20] MOORE, CHRISTOPHER M. , BIRTWISTLE, GRETE AND BURT, STEVE (2004) [J] "Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing" . *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 749-69.
- [21] PROVAN, KEITH G. AND SKINNER, STEVEN J (1989) [J] "Interorganizational Dependence And Control As Predictors Of Opportunism In Dealer-Supplier Relations" . *Academy of Management Journal*, 32 (1), pp. 202-12.
- [22] SIMPSON, JAMES T. AND MAYO, DONNA T (1997) [J] "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?" . *Journal of Business Research*, 39 (3), pp. 209-18.
- [23] SKINNER, S. J. AND GUILTINAN, J. P(1985) Perceptions of Channel Control [J] . *Journal of Retailing*, 61(4), pp. 65-88.
- [24] WEITZ, BARTON A. AND JAP, SANDY D (1995) [J] "Relationship Marketing and Distribution Channels" . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 305-20.
- [25] WILLIAMSON OLIVER E(1985) "The Economic Institutions of Capitalism[M]" . New York : Free Press.
- [26] WILLIAMSON, OLIVER E (1993) [J] "Opportunism and its Critics" . *Managerial & Decision Economics*, 14 (2), pp. 97-107.
- [27] YAVAS, UGUR(1998) [J] "The bases of power in international channels" . *International Marketing Review*, 15 (2), pp. 140-50.