

マーケティング・チャンネルにおける 協調的關係論の再検討

久保知一

1 はじめに

製造業者にとって、マーケティング・チャンネルはマーケティングの基盤である。どれだけ優れた製品を開発しても、顧客に適切にアクセスできる販路がなければ画竜点睛を欠くためである。マーケティング・チャンネルとは、製造業者が流通業者を組織化して作り上げる私的な販路であり、それには製造業者による直接販売は含まれない。製造業者がマーケティング・チャンネルを用いて製品・サービスを最終顧客へ販売する場合、流通業者は製造業者と利潤を奪い合う敵対者にも、あるいは製造業者と協調して新たな価値を生み出す協力者にもなりうる (Ghosh & John, 1999)。

90年頃までのマーケティング・チャンネルに関する研究は、敵対的關係の側面に注目してきた (久保, 2022)。特に、パワー・コンフリクト論と呼ばれる研究群は、製造業者と流通業者の相互依存性が目標をめぐるコンフリクトをもたらす点に注目し、コンフリクトを防ぐパワー關係の構築を検討してきた。しかし、90年代以降のチャンネル研究は、製造業者と流通業者が協力して得られるベネフィットに注目するようになり、企業間の協調的關係を維持する各種のメカニズムが検討されるようになった。

本論では、マーケティング・チャンネルにおける企業間の協調を取り扱う分野を協調的關係論と呼ぶ¹⁾。この分野の包括的な邦文レビューとしては、

渡辺（1997）、崔（2003, 2006）、結城（2014）が挙げられるが、その後の研究の進展を踏まえた文献レビューが必要とされている。また、既存のレビュー研究は、協調的關係論が生じてきた経済環境として、製造業者と流通業者のパワーシフトを強調した解釈を行っているが、本論では企業境界の変質に基づいた解釈を試みる。かくして本論は、協調的關係論の既存研究を包括的にレビューし、それぞれのアプローチの特徴を整理した上で、現代的な研究課題を抽出することを目的とする。

2 協調的關係論の生成：パワーシフト仮説と企業境界仮説

協調的關係論と呼ぶ研究群は、それまでのパワー・コンフリクト論を乗り越える形で展開されてきた。その背景には、研究面と現実面の2つの変化がある。第1に、研究面の変化として、パワー・コンフリクト論の行き詰まりが挙げられる。パワー源泉とコンフリクトの因果関係や、パワー概念を用いた仮説の反証可能性の低さという深刻な問題に直面して（Blois & Hopkinson, 2015）、パワー・コンフリクト論はもはや研究の中心ではなく、構成概念として後世に残ることになっていった。第2に、現実面の変化も見逃せない。しばしば言及される要因は、製造業者から流通業者、とりわけ小売業者へのパワーシフトである。パワー・コンフリクト論の命題は、Hunt & Nevin（1974）が論じたように、パワー関係が明確なチャネルでこそ現実的な説得力を持つ。したがって、製造業者から流通業者へのパワーシフトが進むにつれて、明確なパワー関係が消え去ったと主張する研究は日米ともに多い（高嶋, 1994; 渡辺, 1997, Watson, Worm, Palmatier, & Ganesan, 2015）。こうした立場をさしあたって「パワーシフト仮説」と呼ぼう。

1) ここでの協調的關係論を Watson et al. (2015) は関係的ガバナンスと呼んでいる。関係的ガバナンスは信頼、コミットメント、社会的ラポールなどに依存していて、それらが共有された行動的期待（規範、フレキシビリティ、相互依存、団結）をもたらし、結果としてパートナー間の協調を生み出す。

しかし本論は、このパワーシフト仮説の立場を採用しない。そうではなくて、企業におけるマーケティングのあり方の変質に注目する。というのも、協調的關係論が生じてきた80年代頃まで、米国の製造業者は、垂直統合によって各種の経営資源を保有し、さらには産業をまたいで多角化する傾向があった（Chandler, 1969, 1977, 1990）。しかし、規模の経済と範囲の経済を基盤とする Chandler 型大企業は、90年代になると解体が進んで、水平分業化し、必要な経営資源を外部の企業と長期にわたって連携して調達するネットワーク型の組織を作り出すようになった（Langlois, 2003; Sable & Zeitlin, 2004）。協調的關係論が展開された背景には、このような垂直的企業境界の変質があると考えられる。本論ではこの立場を「企業境界仮説」と呼ぶ。

もちろん、BtoC 産業における製造業者から流通業者へのパワーシフトは、小売集中度の高い国や産業の多くで観察されている。しかし、パワーシフト仮説に立つと、流通業者のパワーが弱いままの産業や、BtoB 産業についても協調的關係が生じていることを説明できない。

3 協調的關係論の背景：経済環境とマーケティングの変質

本節では、企業境界仮説の立場にたって、協調的關係論の背景を既存研究で言及された当時の経済環境を読み解きながら概観する。協調的關係論の理論的な出発点は、パワー・コンフリクト論が耐えざる争いとして描き出してきたチャネル関係において、なぜ協調的關係が成立するのかという問題意識であった。しかし、その背景になった当時の米国の製造業者の変化についてはあまり理解されていないように思われる。パワー・コンフリクト論が展開されていた頃は、製造業者は多くの経済活動を企業内に垂直統合し、流通業者とは市場取引やフランチャイジングによってアームズレングスに近い取引関係を結んでいた。その後、資源蓄積を1つの企業で行うのではなく、他社とネットワークを結んで複数の企業の資源を利用する

形の企業間関係が生じてきたことで、流通業者との取引も長期的な協調的関係を重視するように変質した。それゆえ協調的関係論の展開を理解するためには、企業境界仮説の立場にたって、当時の企業境界の変質に目を配りつつ解釈する必要がある。

協調的関係に関する最初のマーケティング研究として知られるのが Arndt (1979) である。彼によると、当時の取引の多くが開放的な競争市場から、企業内や企業間で生じる管理された取引に移行するにつれて、マーケティングの役割が消費者を刺激することから企業組織と環境の境界を連結する役割へと変質していた²⁾。そこで彼は内部化市場 (domesticated market) というコンセプトを提案した。内部化市場とは集権的かつ長期的関係に基づいた取引であり、その例として、共生的マーケティング (symbiotic marketing)、販売・流通網の他社との共有などを挙げている。そして、企業にとって市場よりも内部化市場が優れている理由として、不確実性の削減、取引費用の削減、シナジーを挙げている (p.71)。内部化市場は長期的関係性を特徴とするため、マーケターの役割は組織と環境の境界にたって、いわば政治的に活動することとなる (p.72)。

Arndt (1979) は、経済環境の変化につれて、企業が対峙する市場が分権的で短期的な市場取引から、集権的で長期的な内部化市場へと変質しており、それに伴って企業内でのマーケターの役割も変質すると述べている。この研究は、市場取引と内部化市場の選択問題を論じているのではなく、当時生じていた現実の変化を概念的に読み解いたものと位置づけられる。

Webster (1992) は、企業境界の変質に伴って、企業内でのマーケティングの役割が変質したことを指摘している。彼は企業組織の内部の変化に注目した。60年代まで主流であった大規模・官僚的・階層的組織をとる米国企業においては、マーケティングの役割は利潤最大化にあった。80年

2) 製造業者と消費者という枠組ではなく、組織間のシステムとして、コングロマリット、フランチャイジング、ジョイントベンチャー、垂直統合、水平統合、合同製品開発とマーケティング契約、共同物流などを挙げている。

代になると、垂直統合型企業からより緩やかに連結されたネットワーク的な組織へと組織形態が変化した。その結果、垂直統合型組織の中での管理的意思決定よりも、関係性管理に重きが置かれるようになった。新たな役割は、企業 (corporate)、事業 (business)、オペレーションの3つのレベルに応じたものとなった。第1に、企業レベルでの最初の意思決定は、バリューチェーンの中での企業の位置づけを決めることである。何を買って何を作り、誰に売するのか。ネットワーク組織では、マーケティングの機能は、特定のコンピテンスを特定の市場機会に対応するように配置するために、パートナーとの共同行動を設計し、交渉することにある。第2の事業レベルは、定義された事業の下での競争戦略に関わるものであり、従来型のSTP型のマーケティングを指す。第3のオペレーション・レベルのマーケティングの主軸は、ネットワーク組織を構成する他企業との関係の管理に移ることになった。Websterによるマーケティングの3階層の概念化は、ネットワーク組織の下では、顧客や売り手との長期的な関係の重要性が増したことを踏まえたものであった。

緊密な企業間関係は80年代から90年代にかけての米国だけではなく、より古くにおいてもしばしば観察されていた。Keep, Hollander, & Dickinson (1998)は、19世紀から20世紀半ば頃までの4つの企業間関係の歴史研究を通じて、長期にわたる企業間の関係性の変化を吟味している。取り上げられた企業間関係は、広告代理店と広告主、繊維代理店 (textile agents) と繊維工場 (textile mills)、寝台車の製造および運行を担ったプルマン社と鉄道会社、そして独立系百貨店と産地調達代理店 (resident buying office) である。彼らは第4.6節で紹介するFrazier & Antia (1995)の関係性マトリクスを用いて、相互依存性 (低均衡/不均衡/高均衡) と環境不確実性 (高/低) を組み合わせた6つのセルに4つの企業間関係の歴史的变化を配置した。そして、関係性の発展に影響を与える要因として、市場の成長、情報の非対称性、参入障壁、非対称な依存、規模の経済を挙げている。彼らの研究は必ずしも流通チャネルに限定したものではないが、企

業間関係が直面する不確実性と相互依存性が変質することで、関係性とコミットメントが変質していくことを示している。

本節では、協調的關係論の中でも経済環境について言及した研究をいくつか紹介した。研究の選定が恣意的であるとの批判はあろうが、いずれも製造業者と流通業者のパワーシフトには言及しておらず、パワーシフト仮説に立脚してはいない。そうではなくて、企業境界が垂直統合型から緩やかなネットワーク型に変質することで、マーケティングの役割が企業間での関係性管理に変質したことが強調されており、企業境界仮説の立場に立っていると解釈される。

4 5つの理論的背景

協調的關係論は、パワーやコンフリクトといった敵対的な構成概念や現象ではなく、本来なら利害が対立するはずの製造業者と流通業者の間に協調的な関係が生成されるという現象を、規範やコミットメントといったそれまででない理論的道具を用いて説明する一連の研究プログラムである。共通点は、長期継続的な協調的關係が維持されている点であり、異なった研究プログラムがときに混じり合いながら同時並行的に研究が展開されている点が特徴である。この点は、ほとんど全ての研究が Dahl (1991), French & Raven (1959), Emerson (1962) などのパワー概念を出発点として理論仮説を展開していったパワー・コンフリクト論との大きな違いである。そこで次に、5つの代表的な理論的背景をとりあげて、それぞれの初期的研究を検討する。扱われる理論的背景は、(1) 社会的交換理論、(2) 関係の契約論、(3) パワー・コンフリクト論、(4) 取引費用論、(5) 信頼—コミットメントである。

4.1 社会的交換理論

協調的關係論の理論的基盤の1つは、対人関係を説明するために社会心

理学で発展した社会的交換理論 (Thibaut & Kelley, 1959) である。この理論は、人間が社会的関係を継続したり終了するのはなぜかを説明するために提案された。この理論の主要概念は、(1) 費用便益分析、(2) 比較水準 (CL: comparison level)、(3) 代替案の比較水準 (CL_A : comparison level of alternatives) である。

人間が社会的関係を作り出して維持するのは、費用便益分析に基づいて、関係から得られる報酬 (reward) と費用の差額を最大化しているためである。ここでの報酬には金銭的な報酬だけでなく、人間関係を結ぶことで得られる満足や喜びも含まれる。交換から得られる満足度の判断は、比較水準 (CL) から影響を受ける。比較水準とは、人間が関係性を評価する基準のことであり、過去の経験や期待から形成される。人間は別の関係性を経験し、関係から何をしようとするかという一般的な見解を持つことで、比較水準を形成する。もし関係の便益が比較水準を上回るなら、人間はその関係を便益があると認識する。代替案の比較水準 (CL_A) とは、現在の関係以外に利用可能な結果に対する当該個人の評価を指す。したがって、もし CL_A が CL を上回る場合、個人は現在の関係を終了させる可能性が高くなる。ある関係が継続するのは、その関係から得られる満足の高さだけでなく、よりよい代替案がない場合ということになる。

社会的交換理論を最初に導入したチャネル研究が Anderson & Narus (1984) である。彼らは、製造業者と取引する流通業者の行動を研究コンテキストとして、流通業者が取引に対して感じる満足度を説明するために、社会的交換理論に製造業者の統制力 (control) を組み込んだモデルを提案した。分析の結果、(1) 流通業者にとって、代替案の比較水準 (CL_A) が高く、代わりの製造業者を利用可能であるほど、製造業者の統制力は低下すること、(2) 製造業者の統制力が強くなるほど、流通業者が当該取引関係に対して感じる満足度/協調水準が低下すること、(3) 現在取引関係を結んでいる製造業者の比較水準 (CL) が高いほど、当該関係に対して感じる満足度/協調水準が上昇することが見いだされた³⁾。さらに、適切な関係性

を構築・維持するためには、製造業者が提供する結果は、流通業者の期待 (CL) を超えるだけでは十分ではなく、代替的製造業者から得られる結果 (CL_A) をも上回る必要があることが報告されている (p.70)。

社会的交換理論は、貨幣価値で測定できない人間関係の交換関係を説明しようとするものである。しかし、比較水準 (CL) を会計利益、代替案の比較水準 (CL_A) を機会費用を加味した経済利益ととらえることも可能である。そのように解釈した場合、経済学の費用便益分析との異同が不明瞭となるためか、社会的交換理論は初期的研究では盛んに用いられたものの、その後はあまり使われなくなった。

4.2 関係的契約論

協調的關係論の第2の基礎理論は、法学で発展した関係的契約論である (Macneil, 1978)。古典的な契約は、取引当事者の過去や未来の関係とは独立して締結される離散的な取引であり、彼らを取り囲む社会的文脈から切り離されている。その契約は法体系や法廷という第三者によって執行される。一方で関係的契約は、取引当事者の過去の行動への評価や未来の行動への期待が重要な役割を果たしており、第三者ではなく取引当事者同士で契約が執行される (Baker, Gibbons, & Murphy, 2002)。

Dwyer, Schurr, & Oh (1987) は、既存のマーケティング研究は交換を離散的にとらえていたと批判し、Macneil の議論を用いて、離散的契約と関係的契約の関係に対応させて、長期的な取引関係のメリットを説いた。まず、離散的取引の特徴は、非常に限られたコミュニケーションと狭い内容にある。取引にのぞむ集団のアイデンティティは無視される。一方、関係的交換は時間の経過につれて発生する。各回の取引はそれまでの歴史と将来の観点から判断される (Dwyer et al., 1987, p.12)。さらに Dwyer et

3) Anderson & Narus (1984) は満足度と協調水準を別の構成概念として理論化していたが、測定の結果、両者は1つの構成概念としてまとめられている。また、彼らはコンフリクトを逆転させて協調を測定している。

al. (1987) は Thibaut & Kelley (1959) の社会的交換理論を用いて、動機的投資 (motivational investment) を売り手と買い手の双方が行うことで関係がどのように変化するかを示す。両者の投資が高いなら双方向関係維持、両方が低いなら離散的取引、両方が極めて低いなら交換は生じないとする。そして、どちらかの投資が相対的に高い場合は、高い投資を行った方が関係を維持しようとする。こうして定義されたチャネル内での関係性は、5つの段階で進んでいく。すなわち、(1) 認知 (awareness), (2) 探索 (exploration), (3) 拡張 (expansion), (4) コミットメント, (5) 関係解消の順で進む⁴⁾。

關係的契約に基づいた別の研究として Lusch & Brown (1996) がある。彼らは契約のタイプを明示的契約と暗黙的契約とに区分し、それが相互依存關係から影響を受け、さらには關係的行動を経由して成果に影響するというモデルを提案した。ここでの關係的行動とは、Heide & John (1992) が提案した關係的規範 (情報交換, フレキシビリティ, 連帯) と同じ構成概念である。

完備な契約が結べるのであれば、契約の執行は法体系と裁判所という取引の第三者によって確実になされる。しかし、關係的契約は将来の良好な關係から生じる利益を期待する取引当事者によって執行される。したがって、取引關係のライフサイクルとも関連付けられてきた。しかし、關係的契約論を用いた研究も近年はあまり行われなくなっている。

4.3 パワー・コンフリクト論

協調的關係論には、パワー・コンフリクト論を用いた研究も存在する。この研究群は、コンフリクトが生じていない状況を協調的關係とみなしている。Frazier (1983) は、企業間關係を特徴づけるコンフリクトと協調は負の關係にあるため、コンフリクトの解消が協調につながると主張してい

4) このプロセスモデルはJap & Anderson (2007) が実証研究を行っている。

る。Skinner et al. (1992) は、パワー基盤と依存度を用いて Frazier (1983) の命題の経験的テストを試みた。分析の結果、協調に対して、依存度と非強制パワー基盤は正の効果を、強制的パワー基盤は負の効果を与えていること、そしてコンフリクトが協調に負の効果を与えることを示した。また、Bucklin & Segupta (1993) は、チャンネルの同一段階での戦略提携を扱い、パワーが協調的關係を達成する手段として用いられることを示した。

Brown, Lusch & Nicholson (1995) はパワーのタイプとコミットメントの関連に焦点をあわせて、パワーを媒介パワー (mediated power) と非媒介パワー (nonmediated power) に分類し、それらが道具的コミットメントと規範的コミットメントに非対称な効果を与えると提案した。媒介とは、相手に特定の行動をとらせるような強化要因をパワー保有者がコントロールできることを指し、そのようなパワーが媒介パワー、そうでないパワーが非媒介パワーである (Johnson, Sakano, Cote & Onzo, 1993)。彼らはサプライヤーとディーラーの取引關係をコンテクストとして、ディーラーからデータを収集して実証研究を行った。その結果、ディーラーのサプライヤーへのコミットメントは、サプライヤーの媒介パワーから負の効果を、非媒介パワーから正の効果を受けており、さらにサプライヤーの役割遂行へのディーラーの原因帰属に正の効果を与えていた。

4.4 取引費用論

企業が限定合理的で機会主義的に行動し、關係特定の投資が高い取引に従事する場合、事前に完備な契約を結べないがゆえに、投資者の投資が受益者から搾取される。このことをホールドアップと呼ぶ (Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1985)。協調的關係論として挙げられる取引費用論系の初期の研究は、關係特定の投資とそれがもたらすホールドアップ問題の解決に焦点をあせたものである。ホールドアップの危機に瀕した企業は投資を行わないが、その問題を解決する大域的 (global) な解は垂直統合である (Heide & John, 1990, p.27)。しかし現実には、流通業者

が關係特定の投資を行った場合であっても、垂直統合でもなく市場取引でもない中間的な關係が正常に機能することがある。協調的關係論に含まれる取引費用論研究は、中範囲の理論を目指して (Heide & John, 1990), 様々な中間組織のガバナンス構造がなぜ維持されているのかという問いに対して、關係特定の投資を行った主体が相手からの機會主義的行動をどのように防ぐかという防御 (safeguard) メカニズムに注目して進展してきた。防御メカニズムの例として、相殺投資 (Heide & John, 1988), 共同行為 (Heide & John, 1990), 規範 (Heide & John, 1992) などが挙げられる。

Heide & John (1988) は取引費用論の防御の議論を批判して、伝統的チャンネルに参加する中小企業にとって垂直統合は現実的ではないことと、伝統的チャンネルでは長期契約もほとんど観察されていないことを論拠に挙げた。そして、新しい防御メカニズムとして相殺投資 (offspring investments) を提案した。製造業者と取引する中小エージェントは、製造業者に対して關係特定の投資を行う一方で、自らの顧客に対しても投資を行うことで、關係特定の投資を相殺する。すると、エージェントの製造業者への依存度が低くなり、財務成果が高くなる。依存度をバランスさせることで特殊資産が防御され、その結果として、中間的な關係が維持されることになる。

Heide & John (1990) は、生産財の調達市場取引的な伝統的チャンネルから提携へと変化していることを問題意識として、生産財の売り手と買い手の關係性の緊密性についてのモデルを作り、それらと先行條件の關係をテストした。この研究の重要なメッセージは、共同行為 (joint action) が關係特定の投資の防御メカニズムとして機能するということである。共同行為とは、組織境界の相互浸透の程度である。伝統的チャンネルでは個々のタスクを誰が引き受けるかは決まっているが、關係性が緊密になるとメンバー達は焦点となる活動に協調的に取り組むようになる。

Heide & John (1992) は規範 (norm) という防御メカニズムの効果を検討するものである。その議論の根底には、取引費用論のもつ機會主義的行動という行動仮定への批判がある。ここでの規範とは、行動の許容限度を

指定する能力である (p.35)。規範が企業にとって能力であるのは、規範がなければ、垂直統合しなければ特殊資産を防御できないためである。分析の結果、買い手のサプライヤーへの垂直的コントロールに対して、買い手のサプライヤーへの特殊投資は負の効果を持つが、その効果は買い手が持つ関係的規範が強くなるほど弱くなり、ついには逆転することが示されている。強い規範は投資の負の効果を相殺しており、規範が防御メカニズムとして機能していることが伺える。

取引費用論に基づく初期的研究は、協調的關係を維持するメカニズムとして、関係特定の投資を機会主義的行動から守る防御メカニズムに注目した点が特徴である。しかし、その後の協調的關係論においては、防御メカニズムとしての位置付けを超えて、取引費用論を基礎としつつ、それ以外の理論的構成概念を含めて仮説を構築するタイプの研究が増えている。

4.5 信頼—コミットメント

企業間の協調的關係を説明するために信頼やコミットメントを主要概念に用いる研究群もあり、その代表的な研究が Morgan & Hunt (1994) である。彼らは関係的交換を確立し、発展させ、維持することを関係性マーケティングと呼び、その成功のために必要な要素として、関係性コミットメントと信頼を媒介変数とするモデルを提案した。関係性コミットメントとは、交換パートナーが相手との現在の関係性を、それを維持するためには最大限の努力をする必要があるほど重要であると信じていることを指す (p.23)。信頼については「信頼とは、他人の言葉を信頼できるという個人が抱く一般的な期待である」という Rotter (1967) の定義を用いている (p.651)。そして、関係性コミットメントと信頼が、関係性の先行変数と結果を変数を媒介し、さらには信頼が関係性コミットメントを高めるというモデルを提案し、実証分析を行った。その結果、協調は関係性コミットメントと信頼によって高まり、さらに信頼が関係性を高めるという結果が見いだされた。

Ganesan (1994) は、長期的な取引關係の形成が持続的競争優位を作り上げることに注目して、その前提となる企業の長期志向がいかに形成されるかを問うた。既存研究は關係特定の投資と依存度に注目してきたが、それらは過去や現状に注目した要因であるため、彼らは長期志向の先攻要因として信頼に注目した。そして、信頼をベンダーの信憑性と善行 (benevolence) の2つの次元で測定した。そして、長期志向は信頼と企業間の相互依存によって高まるという仮説をたてて、52社のベンダーと124社の小売業者を対象とした実証分析を行った。小売業者を対象とした分析の結果、企業の長期志向は、相手への依存度と正の關係を、相手の自社への依存と負の關係を、相手の信憑性と正の關係を持つことが示された。さらに、關係特定の投資が相手の信憑性を高めていた。一方で、ベンダーを対象とした分析では、企業の長期志向は、相手の自社への依存と正の關係を、相手の信憑性と正の關係を持ち、關係特定の投資が相手の信憑性を高めることが示された。この分析結果は、依存度が長期志向に与える効果は、チャンネルにおける役割に応じて異なっていることを示している。小売業者の場合はベンダーが自社に依存するほど長期志向が低下するのに対して、ベンダーの場合は小売業者が自社に依存するほど長期志向が上昇していた。

信頼とコミットメントは、因果關係を示す命題として特定の理論的枠組に含まれるものではなく、独立した理論的構成概念である。それがゆえに様々な理論的枠組と組み合わせやすく、初期的研究の後も多くの研究で用いられるようになっている。

4.6 折衷型

協調的関係論の特徴は特定の理論的枠組を共有していないことにある。そこで、様々な枠組を折衷している研究のうち、代表的なものを紹介する。

Anderson & Weitz (1989) は、伝統的チャンネルの継続性の規定要因を検討するべく、その要因として主に信頼とコミュニケーションを独立変数と

する仮説を提案しているが、この2つの他にも様々な独立変数が含まれている。実証分析では、製造業者と、所有権を持たないコミッション・マーチャントであるレップとのダイアドを対象として、レップからデータを収集した。この研究は様々な理論的枠組を利用したという意味でかなり折衷的な研究である。

Heide (1994) は、協調を中核とした企業間ガバナンスがどのようにして生じるのかを問うた研究である。彼は、チャンネル研究、資源依存理論 (Pfeffer & Salancik, 1978)、取引費用論、関係的契約理論などを用いて、取引を組織化する様式であるガバナンスを3タイプに区分している。具体的には、企業間ガバナンスを市場ガバナンスと非市場ガバナンスに分けて、後者をさらに片務的 (unilateral) / 階層的ガバナンスと双務的 (bilateral) ガバナンスに分けた。そして、企業間での調整プロセスにおけるフレキシビリティが高いと双務的ガバナンスに、それが低いと片務的ガバナンスになっていると定義した。Heide はガバナンスは企業間での依存度によって決まると考えて、依存度が対称な場合、メンバーは環境変化に対して寛容になり、フレキシブルになる一方で、非対称な場合は、柔軟に対応しても報われる保証がないため、フレキシビリティを発揮するインセンティブを誰も持たない (p.79) と仮説化した。分析の結果、いずれの仮説も経験的に支持されている。

Heide (1994) がフレキシビリティだけを用いてガバナンスを分類した一方で、Frazier & Antia (1995) は環境不確実性の軸を追加したチャンネル・コンテキスト類型を提示している (表1)。彼らはコミットメントは環境不確実性が高くなるほど、そして相互依存性が安定的に高くなるほど、取引当事者間のコミットメントが高くなると主張している。第3節でとりあげた Keep et al. (1998) はこの枠組を用いて複数のケースを解釈している。

Kalwani & Narayandas (1995) は、サプライヤーと製造業者の部品取引において、取引関係が長期か短期かによって、企業成果 (売上、在庫回転、グロスマージン率、ROI) にどのような違いがあるのかを検討している。

表1 チャネル・コンテクストの分類

		製造業者—流通業者間相互依存		
		低 (安定)	不安定	高 (安定)
環境 不確実性	低 市場交換 (コミットメントなし)	一方的關係性 (一方的コミットメント)	長期的關係性 (高いコミットメント)	
	高 反復取引 (低いコミットメント)	リーダーシップ關係性 (中程度のコミットメント)	双方的關係性 (非常に高いコミットメント)	

出典：Frazier & Antia (1995), p.323.

1986年から1987年と、1990年から1991年の2つの時期について、短期的關係に従事していたサプライヤーをコントロール・グループ、長期的關係を形成していたサプライヤーをトリートメント・グループとして、それぞれ76社ずつをリストアップした。2つのグループに含まれたペアは、同じ産業に含まれる売上が同程度の企業であるが、取引關係が長期か短期かだけが異なるように割り当てられた。分析の結果、売上と在庫回転については、長期的關係を結んだ企業は短期的關係を結んだ企業よりも向上し、グロスマージン率で示される販売価格は長期的關係を結んだ企業の方が低下していた。収益性は時系列では両グループともに低下していたが、長期的關係を結んだ企業の方が高かった。この結果が示すのは、長期的關係を結ぶことによって顧客に対して低価格を提供することになる一方で、それを上回る売上と在庫回転が達成され、その結果、高い収益性が達成されるということである。

パワー・コンフリクト論がその枠組に含まれた構成概念（パワー基盤、依存度、コンフリクトなど）の因果關係の探求を目指したのとは異なって、協調的關係論は中核的概念である協調の原因や結果を様々な理論的背景を用いて研究したため、研究が発散してしまっているのが現実である。このような研究の発散を問題視し、多種多様な理論的背景を組み合わせた研究として、Palmatier, Dant, & Grewal (2007) は、企業間關係を検討する複数の理論的枠組の相互關係を扱った。彼らは、依存度モデル、關係の規範モデル、取引費用論、信頼-コミットメントモデルの4つをとりあげて、それらの中から組織間關係の成果を決める要因とその因果的な順序が検討さ

れている。最終的には、資源ベース理論（Wernerfelt, 1984）に基づいて、コミットメント、信頼、関係特定の投資を資源ベース要因とみなしたモデルを提案している。しかし、それらの要因は関係特定の投資、信頼、コミットメントであり、資源ベース理論に固有の構成概念ではない。そのため、ミスリーディングな命名となってしまう。

協調的關係論の様々な研究をレビューした結城（2014）は、協調的關係論の成果変数として、コンフリクト、取引關係の有効性、取引（成果）の満足度、コンフリクトの機能性、取引關係の成果、財務成果、部品調達の定時性・良品率、關係拡張意図などを挙げている。協調的關係論は協調的關係と成果変数の關係を検討してきたけれども、成果変数の多種多様性が協調的關係論の発散をもたらしてきたのである。

5 協調的關係論の展開

本節では、前節で紹介した初期的研究以降の研究の展開について紹介する。

5.1 取引費用論との接合

協調的關係論の生成期には様々な理論的背景が用いられてきたものの、現在では主に取引費用論の概念枠組の中に、それ以外の理論から生じた構成概念を組み合わせる形の理論化が進展している。特に、社会的交換理論や關係的交換理論に基づく研究は下火になっている。

まず、取引費用論の枠組に基づいた協調的關係の研究として Buvik & John（2000）が挙げられる。彼らは、調達關係を対象として、環境不確実性への反応である垂直的調整（vertical coordination）の有効性は、關係特定の投資がもたらす防御問題に応じて変化することを示している。分析の結果、垂直的調整による環境不確実性への適応は、關係特定の投資が小さい場合は効果的であるものの、投資が大きい場合は逆効果となることを報

告している。

取引費用論とコミットメントを組み合わせた研究として, Jap & Ganesan (2000) は, 強大な供給業者が小売業者に対して要求する関係特定の投資に対して, 小売業者が3つのコントロール・メカニズム(供給業者の関係特定の投資, 関係規範, 明示的契約)を用いてどのようにホールドアップのリスクを管理するのかを問うた研究である。彼らの概念枠組では, 3つのメカニズムを独立変数に, 小売業者の供給業者に対する行動的成果(供給業者への評価/コンフリクト水準/満足)を従属変数として, それらをつなぐ媒介要因としてサプライヤーのコミットメントを導入している。分析の結果, 小売業者の関係特定の投資と明示的契約は供給業者のコミットメントを低める一方で, 供給業者の関係特定の投資と関係規範はそれを高めることが示されている。彼らの知見は, 取引費用論的な原因と結果を動かす理論的メカニズムがコミットメントにあることを示した点にある。

Jap & Anderson (2003) は, 関係特定の投資をホールドアップから防ぐための防御メカニズムを事前に構築しても, 事後的な機会主義を防ぐことが難しいことに注目した研究である。彼らは取引費用論に信頼を導入した概念枠組を提案している。従属変数に成果と将来への期待を, 独立変数に関係特定の投資, 信頼, 目標の一致を設定し, 機会主義的行動の高低によってそれらの関係がどのように変化するのかを吟味している。

5.2 関係特定の投資の正負の効果

伝統的な取引費用論では, 関係特定の投資は, 投資主体が受益者との関係にロックインされるがゆえに搾取(exploitation)をもたらすと考えてきた。しかし, Rokkan, Heide, & Wathne (2003) は, 関係特定の投資には, 企業間の協力やコミットメントを支える絆(bonding)をもたらすという相反する側面があることを指摘し, 両者のいずれの効果もたらされるかは, 関係の将来への拡張性と一体化規範の2つの媒介変数によって左右されることを報告している。

崔（2007）は関係特定の投資の次元を細分化して、搾取と絆の2つの効果を検討した実証研究である。従属変数として、「特定の売り手企業と重要な買い手企業間の連携の程度」を示す疑似統合を用いて、独立変数として、関係特定の投資の大きさと相手にとっての価値という2つの次元を設定した。疑似統合は関係特定の投資をホールドアップから守る防御メカニズムであり、疑似統合は投資の大きさと正の、相手にとっての価値と負の関係を持っていることが報告された。すなわち、投資が大きい場合は搾取効果を恐れて防御を高める一方で、相手にとっての価値が高い投資であるほどホールドアップのリスクが低下するがゆえに防御が低まることを報告している。

5.3 機会主義的行動

協調的關係を維持するには、チャンネル・メンバーの機会主義的行動を抑制する必要がある。機会主義的行動は取引費用論の行動仮定であったが、機会主義的管理や機会主義的行動それ自体を分類する研究が行われるようになってきている。

Brown, Dev, & Lee（2000）は、マーケティング・チャンネルで生じる機会主義的行動を緩和するガバナンス・メカニズムとして、所有権、関係特定の投資、関係規範を比較している。ホテル産業を対象とした実証分析の結果、機会主義的行動は関係規範によって緩和されるが、所有権と関係特定の投資は逆に悪化させることを示している。

Wathne & Heide（2000）は、既存研究が機会主義的行動を単一の固定的な概念として捉えていることを批判し、さらに、關係的契約の下では暗黙のうちの機会主義的行動も重視されることを強調して、機会主義的行動を行動（積極的／消極的）と環境（既存／新規）の2×2のマトリクスにして4つに分類している。とりわけ重要な軸は行動であり、既存研究は作為（commission）に基づく積極的機会主義（active opportunism）だけをとりあげているのに対して、彼らは怠慢（omission）に基づく消極的機会主義

(passive opportunism) を概念化した。積極的機會主義とは、企業が私利のために取引關係の制約に違反する行動をとったり、新たな環境が生じた際に私利を追求する再交渉を強要することである。具体的には、虚偽、公式・非公式の合意の破棄、事実の捻じ曲げ、濡れ衣を着せる、問題の誇張、相手から譲歩を引き出すために予期せぬ出来事を利用するなどが挙げられている。一方、消極的機會主義とは、企業が私利のために合意をくぐり抜けたり、新たな環境への適合を拒むことである。例えば、約束の通りに行動しない、情報隠蔽、情報伝達の不完全性、義務の遂行の怠慢、適切な通告の失敗などが挙げられている。

Seggie, Griffith, & Jap (2013) は、Wathne & Heide (2000) の分析に基づいて、企業が異なるタイプの機會主義（積極的／消極的）に対して異なる反応をするのはなぜかを問うた。機會主義的行動への企業反応は、Hirschman (1970) の離脱 (exit)、発言 (voice)、忠誠 (loyalty) の議論を6つに細分化した Hibbard, Kumar, & Stern (2001) の枠組に基づいて分類した。そして、人間は同じ程度に害がある行為であっても、作為 (commission) を怠慢 (omission) よりも悪く評価するというオMISSION・バイアスを論拠として、企業は積極的機會主義よりも消極的機會主義的に寛容に反応するという仮説を提示し、実証分析を行っている。

Seggie et al. (2013) のように、機會主義的行動がもたらす取引關係終了の危機に関する研究は近年急速に増加している (Zhang, Bai, & Gu, 2018; Eslami, Kacker, & Hibbard, 2020; Schmitz, Friess, Alavi, & Habel, 2020)。これらは關係のライフサイクルの終盤に関する研究としても位置付けられるであろう。

6 結論

本論では、マーケティング・チャンネル研究において大きな研究潮流となった協調的關係論について、包括的な文献レビューを行った。本論の特徴

は、協調的關係論の発生背景について、既存研究で主流であった製造業者から流通業者へのパワーシフトを原因とみなす「パワーシフト仮説」ではなく、当時の米国の製造業で生じた垂直統合型企業の瓦解という「企業境界仮説」にたった解釈を試みたことにある。企業境界仮説に基づいて既存研究を概観すると、巨大な小売業者を擁する消費財産業以外にも協調的關係が観察されており、様々な産業について研究が進んできたことが適切に理解できるものと思われる。

協調的關係論は、企業間の協調的關係だけを共通の構成概念として、様々な理論的背景を用いて研究されてきた。特に 90 年代の初期段階においては、相互に有機的な関連性を持たない様々な研究がバラバラに進展してきた印象は否めない。しかし 2000 年以降になると、取引費用論の各種の命題を基礎として、信頼やコミットメントといった構成概念を組み合わせる研究が主流になってきている。そのため、現在の研究では、機会主義的行動の細分化や、関係特定の投資の正負の効果といった取引費用論から派生したテーマの研究が蓄積されていることが確認できた。

本論で概観してきたように、協調的關係論の研究の多くは、協調的關係がなぜ維持されているのかという大きな問いをめぐって展開されてきた。一方、企業や人間が取り結ぶ関係はいつか終了する可能性があるし、実際に終了することも多い。近年では第 5.3 節で紹介したように、協調的關係が危機を経て、どのように維持されたり終了するのかを検討するライフサイクル終盤についての研究も増えている。今後は取引関係のライフサイクルの中で、関係の維持期だけでなく、序盤と終盤に関わる研究の蓄積が必要であろう。

謝辞

本年度末をもって定年を迎えられた牧野文夫教授には、筆者の初職であった東京学芸大学経済学研究室にて多くの薫陶を受けた。ご一緒したのは

わずか4年であったが、実に思い出深い、貴重で愉快的な時間であった。これまでのご厚情に心から感謝するとともに、今後の牧野先生のご健勝を祈念する。

参考文献

- Anderson, E. and B. Weitz (1989) "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, No. 3, pp. 310-323.
- Anderson, E. and A. T. Coughlan (2002) "Channel management: Structure, governance and relationship management," in Weitz, B. A. and R. Wensley eds. *Handbook of Marketing*, London: Sage Publications, Book Section 9, pp. 223-247.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus (1984) "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 62-74.
- Arndt, J. (1979) "Toward a concept of domesticated markets," *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 4, pp. 69-75.
- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy (2002) "Relational contracts and the theory of the firm," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 1, pp. 39-84.
- Blois, K. J. and G. C. Hopkinson (2015) "Rejoinder to Hunt's 'The bases of power approach to channel relationships'," *Journal of Marketing Management*, Vol. 31, No. 7-8, pp. 765-773.
- Brown, J. R., R. F. Lusch, and C. Y. Nicholson (1995) "Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance," *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, pp. 363-392.
- Brown, J. R., C. S. Dev, and D. J. Lee (2000) "Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 51-65.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993) "Organizing successful co-marketing alliances," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, pp. 32-46.
- Chandler, J., A. D. (1969) *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1st edition, (有賀裕子訳, 『組織は戦略に従う』, ダイヤモンド社, 2004年).

- (1977) *The visible hand : The managerial revolution in American business*, Cambridge, MA: Belknap Press, (鳥羽欽一郎訳, 『経営者の時代: アメリカ産業における近代企業の成立』, 東洋経済新報社, 1979年).
- (1990) *Scale and scope : The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Harvard University Press, (安部悦生・工藤章・日高千景・川辺信雄・西牟田祐二・山口一臣訳, 『スケール・アンド・スコープ: 経営力発展の国際比較』, 有斐閣, 1993年).
- 崔容熏 (2003) 「マーケティング・チャネルにおける「統御 (governance)」のメカニズム」, 『経済論叢』, 第171巻, 第3号, 52-80頁.
- (2006) 「マーケティング・チャネル研究の回顧と批判的検討」, 『福井県立大学経済経営研究』, 第17巻, 51-69頁.
- (2009) 「マーケティング・チャネルにおける取引特定の投資が防御メカニズムの選択に及ぼす影響: 日本の製造企業に対する経験的研究」, 『流通研究』, 第11巻, 第3号, 1-22頁.
- Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm," *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Dahl, R. A. (1991) *Modern political analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (高島通敏訳, 『現代政治分析』, 岩波書店, 1999年).
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh (1987) "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- Dwyer, F. R. and S. Oh (1987) "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 347-358.
- Emerson, R. M. (1962) "Power-dependence relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.
- Eslami, H., M. Kacker, and J. D. Hibbard (2020) "Antecedents of locus of causality attributions for destructive acts in distribution channels," *Journal of Business Research*, Vol. 107, pp. 302-314.
- Frazier, G. L. (1983) "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, pp. 68-78.
- Frazier, G. L. and K. D. Antia (1995) "Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 321-326.
- French, J., J. R. P. and B. H. Raven (1959) "The bases of social power," in

- Cartwright, D. ed. *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 150–167.
- Ganesan, S. (1994) “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1–19.
- Ghosh, M. and G. John (1999) “Governance value analysis and marketing strategy,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. Special Issue, pp. 131–145.
- Heide, J. B. and G. John (1988) “The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 20–35.
- (1990) “Alliance in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 24–36.
- (1992) “Do norms matter in marketing relationships?” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 32–44.
- Heide, J. B. (1994) “Interorganizational governance in marketing channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71–85.
- Heide, J. B., K. H. Wathne, and A. I. Rokkan (2007) “Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 425–433.
- Hibbard, J. D., N. Kumar, and L. W. Stern (2001) “Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 45–61.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press, (矢野修一訳, 『離脱・発言・忠誠: 企業・組織・国家における衰退への反応』, ミネルヴァ書房, 2005年).
- Hunt, S. D. and J. R. Nevin (1974) “Power in a channel of distribution: Sources and consequences,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 186–193.
- Jap, S. D. and E. Anderson (2003) “Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism,” *Management Science*, Vol. 49, No. 12, pp. 1684–1701.
- (2007) “Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance,” *Management Science*, Vol. 53, No. 2, pp. 260–275.

- Johnson, J. L., T. Sakano, J. A. Cote, and N. Onzo (1993) "The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, pp. 1-10.
- Kalwani, M. U. and N. Narayandas (1995) "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?" *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1-16.
- Keep, W. W., S. C. Hollander, and R. Dickinson (1998) "Forces impinging on longterm business-to-business relationships in the united states: An historical perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 31-45.
- Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian (1978) "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process," *The Journal of Law & Economics*, Vol. 21, No. 2, pp. 297-326.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1996) "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 19-38.
- Macneil, I. R. (1978) "Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law," *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6, pp. 854-906.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994) "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant, and D. Grewal (2007) "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance," *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 172-194.
- Rokkan, A. I., J. B. Heide, and K. H. Wathne (2003) "Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects," *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 210-224.
- Rotter, J. B. (1967) "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, Vol. 35, No. 4, pp. 651-665.
- Sable, C. F. and J. Zeitlin (2004) "Neither modularity nor relational contracting: Inter-firm collaboration in the new economy," *Enterprise & Society*, Vol. 5, No. 3, pp. 388-403.
- Samaha, S. A., R. W. Palmatier, and R. P. Dant (2011) "Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 99-117.
- Schmitz, C., M. Friess, S. Alavi, and J. Habel (2020) "Understanding the

- impact of relationship disruptions,” *Journal of Marketing*, Vol. 84, No. 1, pp. 66–87.
- Seggie, S. H., D. A. Griffith, and S. D. Jap (2013) “Passive and active opportunism in interorganizational exchange,” *Journal of Marketing*, Vol. 77, No. 6, pp. 73–90.
- Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer, and S. W. Kelley (1992) “Cooperation in supplier-dealer relations,” *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2, p. 174.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房.
- Thibaut, J. W. and H. H. Kelley (1959) *The social psychology of groups*, Oxford, England: John Wiley.
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証—』, 千倉書房.
- Wathne, K. H. and J. B. Heide (2000) “Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions,” *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 36–51.
- Watson, G. F., S. Worm, R. W. Palmatier, and S. Ganesan (2015) “The evolution of marketing channels: Trends and research directions,” *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, pp. 546–568.
- Webster, J., F. E. (1992) “The changing role of marketing in the corporation,” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1–17.
- Wernerfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism : Firms, markets, relational contracting*, New York, NY: Free Press.
- 結城祥 (2014) 『マーケティング・チャネル管理と組織成果』, 千倉書房.
- Zhang, C., X. Bai, and F. F. Gu (2018) “Contract learning in the aftermath of exchange disruptions: An empirical study of renewing interfirm relationships,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 71, pp. 215–226.

Relationships in the Marketing Channels: A Review

Tomokazu KUBO

《Abstract》

Although there is a vast amount of research on cooperative relationships in marketing channels, there is a few review articles that follow up the recent studies. Therefore, this paper examines the background of the emergence of the cooperative relationship research, and then summarizes the development of the cooperative relationship theory since 1980s based on five theoretical backgrounds: (1) social exchange, (2) relational contracts, (3) power-conflict, (4) transaction cost analysis, (5) trust-commitment. Furthermore, as a more contemporary development, this paper examines the development of cooperative relationship research based on transaction cost analysis. The paper provides an integrative guide to the literature and suggests some promising future research directions.