

修士論文 平成 28(2016)年度

# デュアル・チャネルの選択と管理

慶應義塾大学大学院 商学研究科

石井 隆太



## 目次

第1章 はじめに .....	1
第1節 研究背景 .....	1
第2節 研究目的 .....	4
第3節 研究対象 .....	7
第4節 本論の構成 .....	10
第2章 マーケティング・チャネル概念の定義 .....	13
第1節 本章の目的 .....	13
第2節 流通の役割・流通フロー・流通機能 .....	14
第3節 マーケティング・チャネルの定義 .....	19
第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題 .....	23
第1節 本章の目的 .....	23
第2節 マーケティング・チャネル論における2つの研究領域 .....	23
第3節 マーケティング・チャネルの選択に関する研究 .....	28
3-1. チャネル段階数に関する研究 .....	28
3-2. チャネル密度に関する研究 .....	36
3-3. マルチ・チャネルの選択に関する研究 .....	39
3-4. デュアル・チャネルの選択に関する研究 .....	48
3-5. 小括 .....	54
第4節 マーケティング・チャネルの管理に関する研究 .....	54
4-1. 協調関係論 .....	54
4-2. 資源ベースアプローチ .....	58
4-3. マルチ・チャネルの管理に関する研究 .....	62
4-4. デュアル・チャネルの管理に関する研究 .....	65
4-5. 小括 .....	67
第5節 マーケティング・チャネル研究の課題 .....	68

## 目次

第4章 マーケティング・チャネル研究における資源ベース理論 .....	71
第1節 本章の目的 .....	71
第2節 企業成果に関する資源ベース理論 .....	72
第3節 企業間成果に関する資源ベース理論 .....	78
第4節 企業境界に関する資源ベース理論 .....	81
第5節 小括 .....	86
第5章 実証研究Ⅰ：デュアル・チャネル選択要因の探究 .....	89
第1節 問題意識 .....	89
第2節 仮説提唱 .....	91
2-1. 概念モデルの構築 .....	91
2-2. 有能性と情報資源に関する仮説 .....	93
2-3. 有能性と評判資源に関する仮説 .....	94
第3節 調査方法 .....	95
3-1. 調査設計 .....	95
3-2. データの収集 .....	95
3-3. 情報提供者の確認 .....	97
3-4. 無回答バイアスとコモンメソッドバイアスの検定 .....	97
3-5. 測定方法 .....	98
3-6. 測定方法の妥当性 .....	101
第4節 分析結果 .....	102
4-1. モデルの特定化 .....	102
4-2. 仮説のテスト .....	103
4-3. 頑健性の確認 .....	105
4-4. 追加分析 .....	106
4-5. 考察 .....	107
第6章 実証研究Ⅱ：デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響 .....	109
第1節 問題意識 .....	109
第2節 仮説提唱 .....	110
2-1. 概念モデルの構築 .....	110

## 目次

2-2. 関係特殊資産に関する仮説	112
2-3. 知識共有ルーティンに関する仮説	113
2-4. 補完的資源に関する仮説	113
第3節 調査方法	114
3-1. 調査設計	114
3-2. データの収集	115
3-3. 情報提供者の確認	116
3-4. 無回答バイアスとコモンメソッドバイアスの検定	117
3-5. 測定方法	118
3-6. 測定方法の妥当性	121
第4節 分析結果	121
4-1. モデルの特定化	121
4-2. 仮説のテスト	122
4-3. 頑健性の確認	123
4-4. 考察	125
第7章 おわりに	127
第1節 本論の要約と貢献	127
1-1. 実証研究Ⅰの要約と貢献	127
1-2. 実証研究Ⅱの要約と貢献	128
第2節 本論の限界と課題	131
2-1. 実証研究Ⅰの限界と課題	131
2-2. 実証研究Ⅱの限界と課題	132
第3節 今後の研究課題	132
参考文献・参考資料	135
補録	148
あとがき	156

## 図表目次

### 第1章 はじめに

図表 1-1	個々の取引関係と取引関係の束	8
図表 1-2	本論の構成	11

### 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

図表 2-1	Valie, <i>et al.</i> (1952)の流通フロー類型	15
図表 2-2	流通機能の類型に関する主要な既存研究	16
図表 2-3	流通機能の類型に関する既存研究の留意点	17
図表 2-4	流通の役割・流通フロー・流通機能の関係	19

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

図表 3-1	マーケティング・チャネル論における研究トピック	26
図表 3-2	マーケティング・チャネルと取引費用理論の対応関係	31
図表 3-3	John and Weitz(1988)の分析結果	32
図表 3-4	Rangan, <i>et al.</i> (1992)による8つの要因	33
図表 3-5	久保(2003b)の分析結果	34
図表 3-6	高田(2013)の分析結果	35
図表 3-7	Weiss, <i>et al.</i> (1999)の主な分析結果	36
図表 3-8	Frazier and Lassar(1996)の分析結果	38
図表 3-9	Fein and Anderson(1997)の主な分析結果	39
図表 3-10	Jindal, <i>et al.</i> (2007)の分析結果	42
図表 3-11	Coelho and Easingwood(2008)の分析結果	43
図表 3-12	Käuferle and Reinartz(2015)の主な分析結果	44
図表 3-13	マルチ・チャネル企業の例(1)	46
図表 3-14	マルチ・チャネル企業の例(2)	46
図表 3-15	関係特定の投資によるデュアル・チャネル選択の説明	50
図表 3-16	Mols(2000)による11の命題	51
図表 3-17	デュアル・チャネルの選択に関する実証研究	53

## 図表目次

図表 3-18	協調関係論における概念間の関係	55
図表 3-19	Jap(1999)の分析結果	60
図表 3-20	Corsten and Kumar(2005)の主な分析結果	61
図表 3-21	Skarmeas, <i>et al.</i> (2016)の主な分析結果	62
図表 3-22	Webb and Hogan(2002)の主な分析結果	63
図表 3-23	Wallace, <i>et al.</i> (2009)の主な分析結果	64
図表 3-24	Sa Vinhas and Anderson(2005)の分析結果	66
図表 3-25	Sa Vinhas and Heide(2015)の主な分析結果	67
第4章 マーケティング・チャネル研究における資源ベース理論		
図表 4-1	資源ベース理論における用語の定義	74
図表 4-2	資源ベース理論とリカードレント	75
図表 4-3	資源ベース理論の枠組	76
図表 4-4	Newbert(2007)および Crook, <i>et al.</i> (2008)の知見	77
図表 4-5	関係論の決定要因	79
図表 4-6	本論の研究課題と資源ベース理論の対応関係	87
第5章 実証研究Ⅰ：デュアル・チャネル選択要因の探究		
図表 5-1	実証研究Ⅰにおいて想定されるチャネル選択の意思決定フロー	92
図表 5-2	実証研究Ⅰの概念モデル	93
図表 5-3	サンプルの特徴(実証研究Ⅰ)	96
図表 5-4	構成概念と質問項目(実証研究Ⅰ)	99
図表 5-5	記述統計量と相関係数(実証研究Ⅰ)	100
図表 5-6	二項ロジスティック回帰分析の結果	103
図表 5-7	単純傾斜分析の結果	104
図表 5-8	二項ロジスティック回帰分析の結果(頑健性の確認)	105
図表 5-9	多項ロジスティック回帰分析の結果	106
第6章 実証研究Ⅱ：デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響		
図表 6-1	実証研究Ⅱの概念モデル	111
図表 6-2	サンプルの特徴(実証研究Ⅱ)	116

## 図表目次

図表 6-3	構成概念と質問項目(実証研究Ⅱ) .....	119
図表 6-4	記述統計量と相関係数(実証研究Ⅱ) .....	119
図表 6-5	OLS の分析結果 .....	123
図表 6-6	OLS の分析結果(頑健性の確認) .....	124

# 第1章 はじめに

## 第1節 研究背景

生産者によって生産された財やサービスは、卸売業者や小売業者と呼ばれる流通業者を媒介して、消費者の手元に届く。このように、生産物が生産者から消費者に至るまでのプロセス、換言すれば、生産物にかかわる主体間の継起的な取引連鎖を指して、流通と呼ばれる。流通を分析するのに際して、マーケティング論ないし流通論という学科領域においては、マクロの視点(社会全体の視点)から取り組むアプローチと、ミクロの視点(個別企業の視点)から取り組むアプローチがある(風呂, 1968)。前者の焦点は、社会システムとしての流通の機能・構造・成果であり、ここでの流通を指して、流通チャンネルないし流通システムと呼ばれる<sup>1</sup>。後者の焦点は、流通にかかわる個々の企業の行動・戦略・成果であり、ここでの流通を指して、マーケティング・チャンネルと呼ばれる<sup>2</sup>。本論は、後者のアプローチを採用し、個別企業の視点から見た流通を取り扱う。

個別企業に着目すると、彼らは、標的市場において自身の流通目標を達成するために、マーケティング・チャンネルに関する意思決定を連鎖的に行っている。それは、マーケティング・チャンネル戦略と呼ばれ、著名なマーケティング・ミックス(McCarthy, 1960)の4P(Product, Price, Promotion, Place)のうちのPlaceに該当する。マーケティング・チャンネル戦略は、しばしば、企業のマーケティング・ミックスの中でもとりわけ重要な地位を占めていると主張されるが(Rosenbloom, 2012)、その理由は、マーケティング・チャンネル戦略が、独立した企業間の関係性あるいは取引とかかわっており、その策定・実行には、企業間における活動の調整が必要なためである(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006)。企業内における活動の調整は、企業組織の権限を用いることによって、相対的に容易に行われうるものの、所有権的に

---

<sup>1</sup> 「流通チャンネル」と「流通システム」はいずれも、流通をマクロ的な視点から捉えた際に用いられる用語であるが、前者は、特定の商品の流通を指す場合に用いられ、後者は、財やサービス一般の社会的移転プロセスとしての流通を指す場合に用いられる(矢作, 1996)。

<sup>2</sup> マーケティング・チャンネルという用語と同様に、ミクロの視点から捉えた流通を指して、「配給経路」という用語が用いられることもある。荒川(1965)によると、配給経路は、「特定の組織体特に製造企業に即して、その企業の生産物の流通する経路を客観的に認識したとき」(p.74)に得られる概念であり、マーケティング・チャンネルは、「組織体の意思決定者の行為の観点から政策対象として当該企業の生産物流通をめぐる諸関連のひろがり認識したとき」(p.74)に得られる概念であるという。こうした概念的定義から汲み取れるように、マーケティング・チャンネルという用語は、配給経路という用語に比べて、個別企業のマーケティング目的のための政策対象ないし操作対象としての流通という点を、より強調する際に用いられる(風呂, 1968)。

## 第1章 はじめに

独立した企業間における活動の調整は、権限のような影響力を行使することができないため、相対的に困難である (Anderson and Coughlan, 2002)。したがって、マーケティング・チャネル戦略には、独立した企業を巻き込んだ長期的な計画の策定と実行が不可欠であり、ひとたび実行された戦略を変更するには、大規模な投資を要する。一方で、マーケティング・チャネル戦略は、こうした特徴を有するため、当該企業のチャネル構造や企業間関係を資源と見なせば、それは、競合企業によって容易には模倣されることはなく、それゆえ、持続的な競争優位の源泉となりうる (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993)。したがって、マーケティング・チャネル戦略は、企業が生存するために必要不可欠な方策と見なされているのである。

個別企業がマーケティング・チャネル戦略を策定・実行するのに際して、まずはじめに直面する問題は、流通機能を自社自身で担うのか、あるいは、他社に委託するのかという垂直統合の問題、換言すれば、短いチャネルを選択するのか、あるいは、長いチャネルを選択するのかというチャネル長短の問題である (Lilien, 1979; Anderson and Coughlan, 2002)。この問題に対処するのに際して、企業は、基本的には3つの選択肢の中から、1つのチャネル構造を選択することになる。第1は、自社営業部隊や直営店を用いる、統合チャネル(直接チャネル)、第2は、独立卸売業者や独立小売店を用いる、独立チャネル(間接チャネル)<sup>3</sup>、そして、第3は、統合チャネルと独立チャネルの双方を用いる、デュアル・チャネルである。

第3の選択肢であるデュアル・チャネルは、現実世界において、多様な産業において観察され、多様な形態を採っている (Mols, 2000)。例えば、生産財産業において、製造業者は、国内流通に際しては、自社営業部隊と独立流通業者(商社や代理店)の双方を用いており (e.g., Dutta, Bergen, Heide, and John, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005)、海外流通に際しては、現地法人と現地代理店の双方を用いている (e.g. Klein, Frazier, and Roth, 1990; He, Brouthers, and Filatotchev, 2013)。消費財産業において、製造業者に着目すれば、彼らは、自社直営店と独立小売店の双方を用いており (e.g., Moriarty and Moran, 1990)、小売業者に着目すれば、彼らは、自社直営店とフランチャイズ店の双方を用いている (e.g., Rubin, 1978; Bradach and Eccles, 1989)。

---

<sup>3</sup> マーケティング・チャネル論においては、「統合チャネル(integrated channel)」と「直接チャネル(direct channel)」という用語、および、「独立チャネル(independent channel)」と「間接チャネル(indirect channel)」という用語はそれぞれ、通常、相互互換的に用いられる。なぜなら、焦点の企業によって所有権的に統合された主体を媒介して販売するという事は、当該企業が顧客に直接販売するということの意味するし、当該企業とは所有権的に独立した主体を媒介して販売するという事は、彼らを通して顧客に間接販売するということの意味するからである。ただし、狭義の意味において、直接チャネルという用語は、当該企業によって所有権的に統合された子会社ではなく、当該企業と顧客の直取引を指すことがある。このように、直接チャネルという用語は若干の多義性を有するため、本論は、統合チャネル、および、それと対を成す独立チャネルという用語を用いる。

## 第1章 はじめに

このように、デュアル・チャネルは、現実世界において多様な形態を採りながら、多様な産業において採用されているにもかかわらず、マーケティング・チャネル論において、明示的に取り上げられることは稀である。確かに、デュアル・チャネルに関する記述的研究は古くから散見されるものの(e.g., Warshaw, 1961; Preston and Schramm, 1965)、理論的・経験的研究の数は、極めて少ないと言えるであろう。マーケティング・チャネル研究に残された今後の課題を包括的に検討した Sa Vinhas, Chatterjee, Dutta, Fein, Lajos, Neslin, Scheer, Ross, and Wang (2010) は、こうした現状に鑑みて、次のように述べている。

「デュアル・チャネルは、異なる顧客セグメントに対応するために、あるいは、同一顧客の異なるニーズに対応するために売手がチャネルの数を増やすのに伴って、しばしば観察される典型的な現象となっている。しかしながら、製造業者はデュアル・チャネルシステムを如何にして効果的に管理できるのか、それは生産者、流通チャネル、最終顧客、および、チャネル・システムに対して如何なる影響を及ぼすのかについて、我々は、未だにほとんど何も知らない。」

Sa Vinhas, *et al.* (2010), p.227, 邦訳は本論著者による。

既存研究においてデュアル・チャネルが軽視されてきた理由として、2つの要因が考えられるであろう。第1は、マーケティング・チャネル論において、長らくの間、統合チャネルと独立チャネルの2種類のうちのいずれを選択するのかという問題が、本質的かつ基本的な問題であると見なされてきたためである。例えば、チャネル選択問題に取り組んだ古典的かつ代表的な研究である Lilien (1979) は、統合チャネルと独立チャネルの2種類のうちのいずれを選択するのかという問題について関心があると述べた上で、実証分析に際しては、デュアル・チャネルを採用している企業が観察されたものの、そうした企業を排除している。彼の後続研究(e.g., Rangan, Menezes, and Maier, 1992)も同様に、デュアル・チャネルを採用している企業を、分析対象から除外しているのである。そもそも、チャネル構造の選択に関する問題を取り扱った研究は数少ないため(崔, 2010)、既存研究は、最も基本的な問題として、統合チャネルと独立チャネルの2種類のうちのいずれを選択するのかという問題に焦点を合わせており、統合チャネルと独立チャネルの混合形態であるデュアル・チャネルを排除してきたと考えられる。

第2は、マーケティング・チャネルの選択問題に対する支配的な分析枠組である取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)が、分析単位として、個々の取引に焦点を合わせて

## 第1章 はじめに

いるためである。基本的には、取引費用理論は、ある取引を統御するのに際して、市場と企業組織という代替的な統御形態(ガバナンス形態)のうちのいずれを選択するのかという問題を取り扱う。マーケティング・チャンネル論において、市場は独立チャンネル、企業組織は統合チャンネルとして解釈されるため、取引費用理論に依拠した既存研究は、必然的に、独立チャンネルと統合チャンネルのいずれを選択するのかという問題に焦点を合わせてきた(e.g., Anderson and Schmittlein, 1984; John and Weitz, 1988; Klein, *et al.*, 1990)。他方において、取引費用理論の観点から見れば、デュアル・チャンネル採用企業は、ある取引においては企業組織(すなわち、統合チャンネル)を用いて、ある取引においては市場(すなわち、独立チャンネル)を用いている企業と見なされる。したがって、複数の取引ないし複数の統御形態を考慮してはじめて、デュアル・チャンネルの分析が可能となると言える。しかしながら、取引費用理論は、個々の取引に焦点を合わせているため、そうした複数の取引を考慮していない。換言すれば、取引費用理論は、異なる複数の取引に焦点を合わせておらず、それゆえ、「異なる統御形態が如何にして結び付けられうるのかについて無視している」(Rindfleisch and Heide, 1997, p. 50)のである。

以上に議論されたように、デュアル・チャンネルは、現実世界においては、多様な産業において採用されているものの、マーケティング・チャンネル論においては、明示的に取り扱われることが少なく、それゆえ、デュアル・チャンネルに関する数多くの研究課題が、未解決のまま残されている。したがって、近年、マーケティング・チャンネル研究者たちは、デュアル・チャンネルを研究対象として取り扱う必要性を強く主張している(e.g., Sa Vinhas, *et al.*, 2010; Krafft, Goetz, Mantrala, Sotgiu, and Tillmanns, 2015)。また、上述したように、デュアル・チャンネルは、取引費用理論によって、それほど取り扱われてこなかったチャンネル構造である。それゆえ、取引費用理論の課題を克服するという意味においても、今後のマーケティング・チャンネル研究には、デュアル・チャンネルを取り扱うことが期待されているのである(e.g., Rindfleisch and Heide, 1997; Anderson and Coughlan, 2002; Rindfleisch, Antia, Bercovitz, Brown, Cannon, Carson, Ghosh, Helper, Robertson, and Wathne, 2010)。

## 第2節 研究目的

前節で議論されたように、これまで、数多くのマーケティング・チャンネル研究者たちによって、デュアル・チャンネルを研究対象として取り扱う重要性が説かれてきた。したがって、デュアル・チャンネルを研究対象に設定し、それに関連する研究課題に取り組むことは、マーケティング・チャンネル論を前進させるための重要な試みである。このことは、今日のマーケ

## 第1章 はじめに

ティング・チャンネル研究者たちの中で形成されている共通見解とも言うるのであろう。本研究の大きな目的は、デュアル・チャンネルを明示的に取り扱い、それに関連する研究課題を理論的・経験的に検討することによって、マーケティング・チャンネル研究の前進を図ることである。

この大きな研究目的の下で、本論は、2つの研究課題に取り組む。それらは、デュアル・チャンネル研究における2つの研究領域、すなわち、デュアル・チャンネルの選択と、デュアル・チャンネルの管理という研究領域に対応している。

第1に、デュアル・チャンネルの選択という研究領域において、既存研究は、垂直統合ないしチャンネル長短に関する古典的な問題、すなわち、「企業は、統合チャンネルと独立チャンネルのいずれを選択するのか」ではなく、「企業は、シングル・チャンネル(統合チャンネルのみ、あるいは、独立チャンネルのみ)とデュアル・チャンネルのいずれを選択するのか」という問題を検討してきた(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2011)。その結果、デュアル・チャンネルに関する理解が深化してはいるものの、既存研究は、重要な課題を残している」と指摘しうる。それは、デュアル・チャンネルが選択される動機として、費用最小化のみに着目しているということである。具体的には、既存研究は、デュアル・チャンネル選択の動機として、機会主義的行動に伴う取引費用節約や、チャンネル間対立の緩和費用節約など、費用を最小化したいということに着目している。しかしながら、デュアル・チャンネルが選択される動機としては、便益を最大化したいということも考えられるであろう。より具体的には、一方で流通業者の資源を利用するために独立チャンネルを用いて、他方で自社の資源を活用するために統合チャンネルを用いるべく、デュアル・チャンネルを選択したいという製造業者の動機も考えられる。既存研究(Mols, 2000)によると、デュアル・チャンネルの選択に関する研究を進展させるためには、既存研究とは異なる観点から新たな選択要因を探究するということが必要不可欠であるという。それゆえ、デュアル・チャンネルの選択をより良く理解するために、機会主義的行動や対立を抑制・緩和するという観点だけではなく、資源を最大限に活かして便益を最大化するという観点から、デュアル・チャンネルの選択問題を検討するということが重要であると指摘しうる。

第2に、デュアル・チャンネルの管理という研究領域において、既存研究は主として、複数の取引関係の束に焦点を合わせた上で、統合チャンネルと独立チャンネル間の対立を如何に緩和しうるのかという問題を検討してきた(e.g., Sa Vinhas and Anderson, 2005; Sa Vinhas and Heide, 2015)。しかしながら、こうした既存研究は、マーケティング・チャンネル論、とりわけ、協調関係論において重要視されてきた問題を軽視してしまっている。その問題とは、個々の

## 第1章 はじめに

取引関係の管理問題、とりわけ、製造業者と流通業者の企業間成果を如何にして高めるのかという問題である。マーケティング・チャネル論は、伝統的に、個々の取引関係に焦点を合わせて、独立流通業者との強固な関係性や種々の統御形態が企業間成果(製造業者と流通業者が共同して生み出す成果)に対して、如何なる影響を及ぼすのかという問題を検討してきた。こうした既存研究の伝統を踏まえて、デュアル・チャネルの管理に関する研究を前進させるためには、デュアル・チャネルの選択が企業間成果に如何なる影響を及ぼすのかについて探究することが、必要不可欠であろう。

この課題を取り扱う重要性は、また、マーケティング・チャネル論全体の視点からも主張することができる。マーケティング・チャネル論は、チャネル構造の選択と、取引関係の管理という2つの研究領域から構成されているものの、両領域に跨るような問題は、これまでほとんど取り扱われてこなかった(崔, 2010; 結城, 2014)。崔(2010)は、「構造の問題と管理問題の両側面を同時に視野に入れた、統合的な分析フレームワークを構築することは、今後のチャネル研究において挑戦的な課題の1つとなるだろう」(p.96)と述べている。したがって、デュアル・チャネルが、個々の取引関係ないし企業間成果に対して及ぼす影響を検討することは、マーケティング・チャネル論の前進にとって有用であると考えられる。

かくして、本論の目的は、マーケティング・チャネル論において、これまで無視される傾向にあったデュアル・チャネルを明示的に取り扱い、上述した2つの研究課題に取り組むことである。2つの研究課題とはすなわち、第1に、便益最大化という観点からデュアル・チャネルの選択要因を探究すること、第2に、デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響を探究することである。既存研究の問題点を克服しつつ、デュアル・チャネル研究における2大領域の研究課題に包括的に取り組むことによって、本論は、デュアル・チャネル研究、ひいては、マーケティング・チャネル研究全体の前進に貢献しうるのである。

さらに、本論は、次のような下位目的の達成をも企図している。すなわち、本論は、一貫して資源ベース理論という分析枠組を用いて上述した研究課題に取り組み、それを通じて資源ベース理論に依拠した既存研究の課題を克服するということを試みる。資源ベース理論(e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993)は、マーケティング論およびマーケティング・チャネル論において有用な分析枠組であると指摘されている(Kozlenkova, Samaha, and Palmatier, 2014; Watson, Worm, Palmatier, and Ganesan, 2015)。実際、近年、マーケティング・チャネル論においては、資源ベース理論に依拠した実証研究が増加している傾向にある(e.g., Gillis, Combs, and Ketchen, 2013; He, *et al.*, 2013; Wu, 2015)。しかしながら、資源ベース理論に依拠した既存研究は、いくつかの課題を残していると指摘しうる。そこで、資源ベース理論を援用するの

に際しては、既存の分析枠組を拡張することによって、資源ベース理論に依拠した既存研究の課題を克服するというを試みる。したがって、本論は、資源ベース理論に依拠して研究課題に取り組むことによって、マーケティング・チャンネル論だけではなく、資源ベース理論への貢献をも期待しうるであろう。

### 第3節 研究対象

前述した研究目的を達成するのに際して、議論の錯綜を避けるために、本論の研究対象を明確化しておくことは有用であろう。清水(1971)は、マーケティングを「財及びサービスの商的・物的取引に参加する売手と買手の相互作用プロセス」(p.42)と定義し、それは、売手と買手を構成要素とするシステムとしての性格を帯びているということを指摘している。そして彼は、マーケティング・システムは、チャンネル水準、集計水準、および、活動水準によって規定されうると主張している。また、高橋(2012, 2013)は、マーケティング・チャンネル論における研究課題を検討するのに際しては、取り扱われるチャンネル文脈を明確化することが重要であると指摘している。以上の議論を踏まえて、4つの各観点、すなわち、チャンネル水準、集計水準、活動水準、および、チャンネル文脈の各観点から、本論の研究対象を明確化したい。

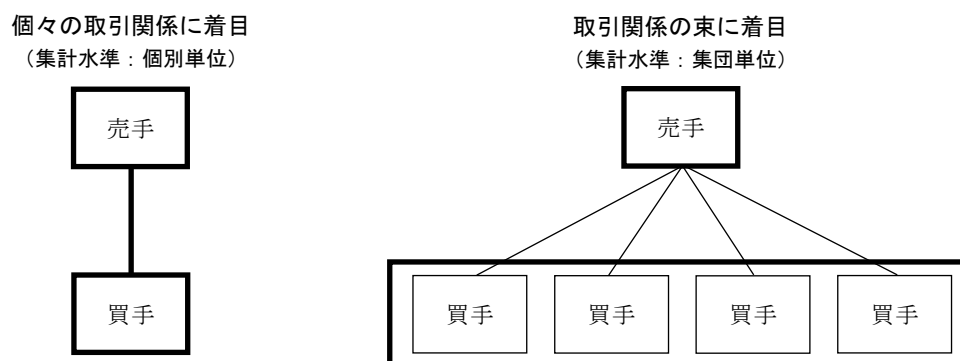
チャンネル水準について、本論は、マーケティング・システムの構成要素として、売手たる製造業者と、買手たる流通業者および最終顧客が含まれるシステムを研究対象に設定する。買手として流通業者と最終顧客の双方が含まれる理由について、本論の研究対象には、統合チャンネルを用いる製造業者も、独立チャンネルを用いる製造業者も含まれており、前者の製造業者は最終顧客と取引する一方、後者の製造業者は流通業者と取引するためである。以上より、チャンネル水準としては、製造業者、流通業者、および、最終顧客の3者が設定される。なお、以上のように設定されたマーケティング・システムを対象とする研究は、売手視点(製造業者視点)の研究と、買手視点(流通業者視点ないし最終顧客視点)の研究の2種類に分類されうるのである。この点について、本論は、売手視点、すなわち、製造業者の視点を採用し、マーケティング・チャンネル編成主体としての製造業者に焦点を合わせた上で、その取引相手(流通業者ないし最終顧客)との相互作用に着目する。

集計水準について、一方の売手たる製造業者は、個別単位である。すなわち、個別の製造業者を研究対象に設定する。他方の買手たる流通業者ないし最終顧客について、マーケティング・チャンネル論においては、その集計水準が個別単位であるか、あるいは、集団単位であるかを区別することが極めて重要である。というのも、前者の焦点は「個々の」取引関係であ

## 第1章 はじめに

り、後者の焦点は取引関係の「束」であるが、いずれを採用するかによって用いられる分析方法が大きく異なるからである (cf. Watson, *et al.*, 2015)。図表 1-1 に示されるように、個々の取引関係とは、ある特定の買手(例えば、流通業者や最終顧客)とのダイアディックな取引関係を指す一方、取引関係の束とは、そうした買手との個々の取引関係を集計した、複数の買手群との取引全体を指す。本論が取り扱うデュアル・チャンネルは、ある取引においては統合チャンネルを、別の取引においては独立チャンネルを用いるというように、複数の取引関係の束に着目することによって取り扱うことが可能となる。したがって、本論は、第1の研究課題(デュアル・チャンネル選択要因を探究するという課題)と第2の研究課題(デュアル・チャンネルが企業間成果に及ぼす影響を探究するという課題)の両者に取り組むのに際して、主として、取引関係の束を研究対象に設定する。加えて、第2の研究課題においては、取引関係の束のうちの、個々の取引関係(製造業者-流通業者の取引関係)も分析対象に含まれる。それゆえ、第2の研究課題に取り組むのに際しては、取引関係の束に加えて、個々の取引関係をも研究対象に設定する。ただし、注意すべきことに、本論は取引関係の束に着目しているものの、その焦点は、取引関係の数ないし幅ではなく、取引関係の種類である<sup>4</sup>。換言すれば、本論は、取引関係の数を所与とした上で、それら複数の取引関係がどのような種類で構成されているのか、具体的には、統合チャンネルと独立チャンネルをどの程度の割合で組み合わせているのかに焦点を合わせる。

図表 1-1 個々の取引関係と取引関係の束



活動水準について、本論は如何なる流通機能を研究対象に設定しているのかを明確化したい。流通機能はしばしば、交換・所有権機能、物的供給機能、金融・危険負担機能、および、情報機能などに類型化される (cf. 田村, 2001)。本論は、第1に、交換・所有権機能を研究対象

<sup>4</sup> 他方、チャンネル密度に関する研究は、取引関係の束に着目し、とりわけ、取引関係の数ないし幅に焦点を合わせていると言いうる。

## 第1章 はじめに

に設定する。さらに、本論は、前述された2つの研究課題に取り組む際に、主として、取引関係を通して得られる知識や情報に着目する。それゆえ、本論は、第2に、情報機能を研究対象に設定する。

最後に、チャンネル文脈について、本論は、生産財の流通を念頭に置く<sup>5</sup>。生産財とは、その買手が個人ではなく企業や組織であり、他製品の生産目的ないし組織内での利用目的で購入される製品(財・サービス)を指す<sup>6</sup>(高嶋・南, 2006)。生産財の特徴として、消費財に比べると相対的に少数の買手が存在する、販売・購買に際しては売手と買手の双方に専門的な知識が求められる、購買前の交渉過程から購買後の修理・保守・点検に至るまでの購買過程が複雑である、あるいは、取引が継続的・反復的になりやすいといったことが挙げられる(Webster, 1991; 崔・原・東, 2014)。また、生産財流通と消費財流通を比較すると、消費財流通においては、製造業者が統合チャンネルを選択して消費者に対して直接販売することは、あまり多くないのに対して、生産財流通においては、製造業者が統合チャンネルを選択することは、決して特殊ではない(高嶋・南, 2006)。それゆえ、生産財流通においては、統合チャンネルと独立チャンネルのいずれを選択するのかという問題が重要であると同時に、その双方を組み合わせたデュアル・チャンネルを選択するか否かという問題も重要である。実際、米国の生産財流通では、過半数の企業が、デュアル・チャンネルを選択していると報告されており(Sa Vinhas and Anderson, 2005)、生産財を取り扱う製造業者は、チャンネル構造の1つの選択肢として、デュアル・チャンネルを考慮に入れているということが伺える。

また、我が国における生産財流通を取り扱うことは、それ自体、マーケティング・チャンネル論において意義深いことであると指摘しうる。というのも、「通常、チャンネルについて論じられる際、特に念頭に置かれているのは消費財のチャンネル」(高橋, 2012)であり、生産財流通を取り扱った研究は数少ないと考えられるからである<sup>7</sup>。我が国において生産財流通を取り扱った研究が相対的に少ないということは、生産財流通に比して、消費財流通の方が重要であるということの意味しないだろう。例えば、我が国の卸売流通において、卸先が生産財

<sup>5</sup> 高橋(2012)は、チャンネル文脈を明確化する際に、取り扱われる製品の種類を特定化することが有用であると指摘している。彼は、製品の種類として、(1)加工食品、日用品、雑貨、化粧品、衣料品、家電製品、自動車などの消費財、(2)原材料、部品、資材、機械、器具、設備などの生産財、(3)農産物、食肉、魚介などの生鮮食料品、(4)サービス、および、(5)その他、の5種類を挙げている。

<sup>6</sup> なお、生産財という用語は、当該製品が他の産業において使用されるという意味を強調して、産業財という用語で代替されることもある。また、生産財企業は、その最終顧客が個人消費者(consumer)ではなく、企業組織(business)であるという意味を強調して、BtoC (business to consumer) 企業に対して、BtoB (business to business) 企業と呼ばれることもある。

<sup>7</sup> ただし、海外のマーケティング・チャンネル研究者たちは、研究対象として、消費財流通に比して、生産財流通を取り扱う傾向にあると指摘されることもある(Jindal, Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2007, p. 18)。それゆえ、ここでの議論は、あくまで、日本国内における研究に限定したものであるということに注意すべきである。

## 第1章 はじめに

使用者である生産財流通の方が、卸先が小売業者である消費財流通に比して、年間商品販売額が約1.6倍上回っている(日本経済産業省「平成26年商業統計調査」)。それにもかかわらず、大半のマーケティング・チャネル研究が、生産財流通を取り扱ってこなかった現状に鑑みて、矢作(1996)は、次のように述べている。

「産業財流通は消費財流通とくらべて複雑で、『暗黒大陸』としての流通の部分をいまなお引きついでいる。」

矢作(1996), p.265.

したがって、今なお「暗黒大陸」(Drucker, 1962)と見なされている生産財流通を、本論の研究対象としてとして取り扱うことによって、マーケティング・チャネル論に貢献しようと試みる点は、本論の特徴の一つであると言いうるであろう。

### 第4節 本論の構成

本論は、図表1-2に示されるとおり、次章第2章の「マーケティング・チャネル概念の定義」、第3章の「マーケティング・チャネル研究の現状と課題」、第4章の「マーケティング・チャネル研究における資源ベース理論」、第5章の「実証研究Ⅰ：デュアル・チャネル選択要因の探究」、第6章の「実証研究Ⅱ：デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響」、および、第7章の「おわりに」によって構成される。

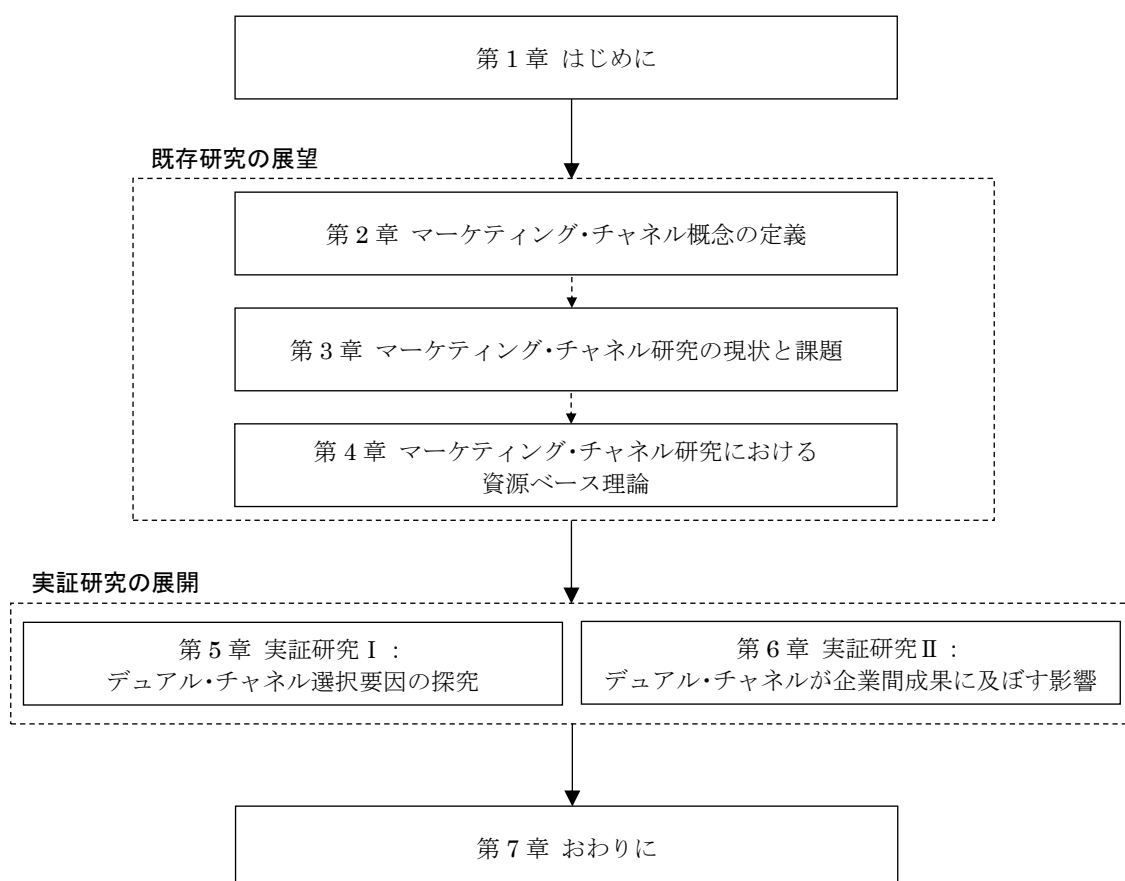
本章に続く第2章においては、マーケティング・チャネル概念に関する既存研究を概観する。具体的には、第1節において、本章の目的を提示する。第2節において、マーケティング・チャネルないし流通を分析するための基礎的な概念である、流通の役割、流通フロー、および、流通機能に関する既存研究を概観する。そして第3節において、マーケティング・チャネルの定義に関する既存研究を概観する。

第3章においては、マーケティング・チャネル研究について現状を把握し、その課題を指摘する。具体的には、第1節において、本章の目的を提示する。第2節において、マーケティング・チャネル論の2つの研究領域、すなわち、マーケティング・チャネルの選択とマーケティング・チャネルの管理という研究領域について概観する。第3節において、その2つの領域のうちの前者、すなわち、マーケティング・チャネルの選択という研究領域に焦点を合わせて、その主要な既存研究を概観する。第4節において、もう1つの研究領域、すなわ

## 第1章 はじめに

ち、マーケティング・チャネルの管理という研究領域に焦点を合わせて、その主要な既存研究を概観する。そして最後に、第5節において、マーケティング・チャネルの選択および管理という両領域において、既存研究が残した課題を指摘する。

図表 1-2 本論の構成



第4章においては、マーケティング・チャネル研究において有用であると見なされており、本論の研究課題に取り組むための分析枠組として採用される資源ベース理論について、その既存研究を概観し、残された課題を指摘する。具体的には、第1節において、本章の目的を提示する。第2節において、企業成果に関する資源ベース理論について概観する。第3節において、企業成果に関する資源ベース理論を拡張した、企業間成果に関する資源ベース理論について概観し、残された課題を指摘する。第4節において、企業境界に関する資源ベース理論について概観し、残された課題を指摘する。そして最後に、第5節において、本章の議論を小括した上で、本論の研究課題と資源ベース理論の対応関係を提示する。

## 第1章 はじめに

第5章においては、実証研究Ⅰと題して、第1の研究課題に取り組むための実証研究を展開する。具体的には、第1節において、問題意識として、デュアル・チャンネルの選択という研究領域において既存研究が残した課題を指摘する。第2節において、第1節で指摘された課題を克服するための概念モデルを構築し、新仮説を提唱する。第3節において、第2節で提唱された新仮説を経験的にテストするための、実証分析の方法について提示する。そして最後に、第4節において、実証分析の結果を示した上で、その考察を行う。

第6章においては、実証研究Ⅱと題して、第2の研究課題に取り組むための実証研究を展開する。具体的には、第1節において、問題意識として、デュアル・チャンネルの管理という研究領域において既存研究が残した課題を指摘する。第2節において、第1節で指摘された課題を克服するための概念モデルを構築し、新仮説を提唱する。第3節において、第2節で提唱された新仮説を経験的にテストするための、実証分析の方法について提示する。そして最後に、第4節において、実証分析の結果を示した上で、その考察を行う。

第7章においては、本論の締めくくりとして、本論の実証分析の要約・貢献、限界・課題、および、今後の研究課題を提示する。具体的には、第1節において、本論における2つの実証研究それぞれを振り返り、その学術的・実務的貢献を提示する。第2節において、それらの2つの実証研究の限界と課題を提示する。そして最後に、第3節において、2つの実証研究を踏まえた上で、今後のマーケティング・チャンネル研究ないしデュアル・チャンネル研究における研究課題を提示する。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

### 第1節 本章の目的

前章において先述されたように、本論の研究対象は、個別企業の視点から見た流通、すなわち、マーケティング・チャネルである。隣接諸分野の概念を積極的に援用することが多いマーケティング論という学科領域において、マーケティング・チャネルという概念は、この学科領域から生まれた特有の概念であると評価されている。例えば、荒川(1965)や風呂(1968)は、マーケティング・チャネルという概念について、次のように述べている。

「マーケティング・チャネルまたはチャネルズ・オブ・ディストリビューションという概念は、マーケティング研究が過去50年にわたるその研究の累積過程において、それ自らの内部から生み出した固有の理論概念として殆ど唯一のものであ[る。]」

荒川(1965), p. 74, 角括弧内加筆は本論著者による。

「おそらく、チャネル概念が、マーケティング研究の生み出したもつとも伝統ある嫡出子であるといっても、それほど過言ではあるまい。」

風呂(1968), p. 15.

しかしながら、荒川(1965)や風呂(1968)は、チャネルやマーケティング・チャネルという概念の定義や用法が多義性・多様性を有しており、研究者によって、それが異なる意味で用いられているという問題を指摘している。そこで本章は、マーケティング・チャネル論における多様なトピックを取り扱った既存研究を概観するのに先立って、マーケティング・チャネル概念の定義に関する既存研究を概観するということを目的に設定する。

この目的に照らして、本章は、次のように構成される。続く第2節において、マーケティング・チャネル概念の定義を検討するために必要な基礎概念、すなわち、流通の役割、流通フロー、および、流通機能という3つの概念に関する既存研究を概観する。そして、第3節において、マーケティング・チャネル概念の定義に関する既存研究を概観する。具体的には、マーケティング・チャネル論の教本として頻繁に用いられている Coughlan, *et al.*(2006)お

よび Rosenbloom (2012)による定義を比較検討することを通じて、マーケティング・チャネル概念の定義を整理する。

### 第2節 流通の役割・流通フロー・流通機能

前節において議論されたように、マーケティング・チャネル概念の定義は多様であり、それは研究者ごとに異なっている。こうした概念的定義の違いを検討するためには、流通を記述・分析するための基礎的な概念である流通の役割、流通フロー、および、流通機能について概観しておく必要がある。

まず、流通の役割について、かつて、自給自足の社会においては、生産と消費を同一者が行っていた。すなわち、必要なものを自分自身で生産し、それを自分自身で消費していたのである。しかしながら、生産効率と生産数量の増大を企図して社会的分業が生じると、必然的に、生産と消費の分離が生じた(渡辺・原・遠藤・田村, 2008)。今日では、市場経済が著しく発展しているため、生産と消費の分離も進展していると言えるであろう。こうして、生産する者と消費する者が別々の主体になると、生産者の目的は、自身で消費することではなく、他者、すなわち、消費者に購買してもらうことになる。流通の役割は、このように生産と消費が分離している社会において、生産と消費の隔たりを架橋することであり、それは、流通懸隔と呼ばれる(矢作, 1996)。流通の具体的な役割として、例えば、田村(2001)は、(1)生産と消費の場所が異なっているために生じる「空間」の隔たりを架橋すること、(2)生産と消費の時点が異なっているために生じる「時間」の隔たりを架橋すること、(3)生産者と消費者が互いに、製品の品質、価格、需要についての情報が不足しているために生じる「情報」の隔たりを架橋すること、(4)製品の所有権を生産者が有しており消費者が有していないために生じる「所有」の隔たりを架橋すること、および、(5)生産者と消費者の間で製品とその提供方式について合意が取れていないために生じる「価値」の隔たりを架橋することの5つを挙げている。

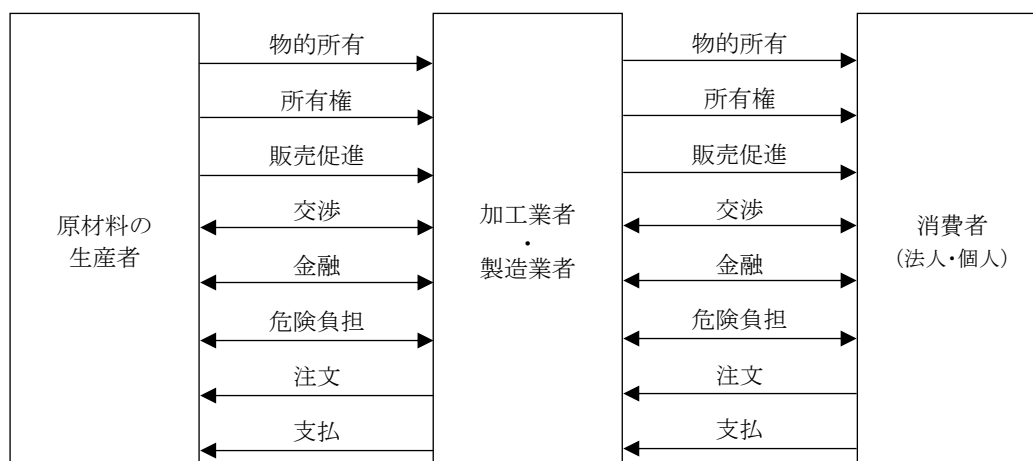
次に、流通フロー<sup>8</sup>について、流通が果たすべき生産と消費の隔たりを架橋するという役割を達成するためには、生産者、流通業者、および、消費者から成る流通システムにおいて、流通フローの発生が必要である(兼村, 1995)。流通フローとは、「生産部門から消費部門への取引の要素の流れ」(田村, 2001, p. 9)のことである。古くから、流通フローがどのような要素

<sup>8</sup> 「流通フロー(distribution flow)」という用語の代わりに、「マーケティング・フロー(marketing flow)」や、単に「マーケティングにおけるフロー(flow in marketing)」という用語が用いられることもあるが、いずれも、流通フローと同義の用語として用いられている。流通フローという概念やその歴史に関する詳しい議論については、近藤(1989)や兼村(1995)を参照のこと。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

から構成されるのかについて、異なる研究者たちが、多様な分類方法を用いて多様な類型を提示してきた。その中でも、流通フローの類型に関する先駆的かつ代表的な研究は、Vaile, Grether, and Cox(1952)である<sup>9</sup>。彼らは、流通フローは8種類、すなわち、物的所有、所有権、販売促進、交渉、金融、危険負担、注文、および、支払に分類されると主張した。そして、これらの8種類の流通フローは、図表 2-1 に示されるように、それぞれ流れる方向が定められている。具体的には、物的所有、所有権、および、販売促進の3種類の流通フローは、生産から消費へと川下に向かって流れ、注文と支払の2種類の流通フローは、消費から生産へと川上に向かって流れ、そして、交渉、金融、および、危険負担の3種類の流通フローは、生産と消費の間を双方向的に流れる。

図表 2-1 Vaile, et al.(1952)の流通フロー類型



Vaile, et al.(1952), p. 113 より本論著者作成。

最後に、流通機能について、上述された流通フローを生じさせるためには、流通活動にかかわる諸機関(例えば、製造業者、卸売業者、小売業者)が、そのために必要な機能、すなわち、流通機能を担わなければならない(兼村, 1995)。初期のマーケティング研究者たち(e.g., Shaw, 1912; Weld, 1917; Duncan, 1920)、あるいは、マーケティング・チャネル研究者たち(e.g., Alderson, 1965; Bucklin, 1966)は、流通フローと同様に、多様な分類方法を用いて、多様な流通機能の

<sup>9</sup> Vaile, et al.(1952)に先立って、流通フローの類型を提唱したのは、Breyer(1934)である。彼は、流通フローを、注文、支払、および、商品(製品)の3つに類型化している。また、Vaile, et al.(1952)の後に、流通フローの類型を提示している研究としては、例えば、Bucklin(1966)、矢作(1996)、あるいは、田村(2001)が挙げられる。Bucklin(1966)は、流通フローを、所有権と物的製品の2つに類型化しており、矢作(1996)は、流通フローを、所有権と貨幣(商流)、財(物流)、および、情報(情報流)の3つに類型化しており、田村(2001)は、流通フローを、所有権(商流)、商品(物流)、資金(資金流)、および、情報(情報流)の4つに類型化している。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

類型を提示してきた<sup>10</sup>。例えば、マーケティング研究の先駆者である Shaw(1912)は、中間商人の排除傾向について論じるために、中間商人がどのような機能を担っているのかについて検討している。彼は、中間商人が担う機能の類型を、(1)危険負担、(2)商品の輸送、(3)金融、(4)販売、および、(5)収集・分類・再発送の5種類に分類している。Shaw(1912)が提示した中間商人の機能の類型は、流通機能の類型として捉えることができるであろう(岡本, 2003)。また、田村(2001)は、流通機能を、(1)所有権機能、(2)物流機能、(3)危険負担機能、および、(4)情報機能の4種類に分類している。このように、Shaw(1912)以降、数多くの研究者たちが、それぞれ独自の類型を提示してきた。これに関する主要な既存研究については、図表 2-2 に示されるとおりである。なお、図表 2-2 において、既存研究が提示した流通機能は、交換・所有権機能、物的供給機能、金融・危険負担機能、および、情報機能という4つの類型(cf. 田村, 2001)に基づいて便宜的に分類されている。

図表 2-2 流通機能の類型に関する主要な既存研究

研究	交換・所有権機能	物的供給機能	金融・危険負担機能	情報機能
Shaw(1912)	・販売 (商品についてのアイデアの伝達)	・商品の郵送 ・収集・分類・再発送	・危険負担 ・金融	
Weld(1917)	・販売	・収集 ・保管 ・再調整 ・輸送	・危険負担 ・金融	
Cherington (1920)	・本質的機能 ・補完的機能 (販売機能)	・補完的機能 (商品機能)	・補完的機能 (補助機能)	
White(1927)	・分散機能 (需要創造、マーチャング) ダイジング)	・集中機能 (収集、格付け) ・助成機能 (保管、輸送)	・助成機能 (金融)	・助成機能 (伝達)
Clark(1922)	・交換機能 (需要創造(販売)、収集 (購買))	・物的供給機能 (輸送、保管)	・補助的ないし促進 的機能 (金融、危険負担、標準化、 市場情報)	※補助的ないし 促進的機能に 含まれる。
久保村・荒川 (1974)	・需給接合機能 (商品調整、情報伝達、 取引)	・物財移転機能 (運送、保管)	・助成的機能 (流通金融、流通危険)	※需給接合機能 に含まれる。
田村(2001)	・所有権機能	・物流機能	・危険負担機能	・情報伝達機能

流通機能の類型に関する既存研究を概観した際に注目されるのは、図表 2-3 に示されるとおり、次の2点であろう。第1に、流通機能の類型を提示した研究の中には、種々の流通

<sup>10</sup> 流通機能の類型に関する詳細な議論については、岡本(2003)や Rosenbloom(2013)を参照のこと。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

機能を並列的に捉える研究と、それらを序列的に捉える研究が存在するということである(岡本, 2003)。例えば、上述した田村(2001)は、彼が提示した4種類の類型について、それらの中に序列関係を想定しておらず、4種類の流通機能を並列的に捉えていると指摘しうであろう。他方、Clark(1922)や久保村・荒川(1974)は、交換・所有権機能と物的供給機能の2つを主要な機能として据えた上で、それ以外の機能(例えば、金融・危険負担機能)を、上述した2つの機能を補完するための補助的ないし助成的機能として位置づけている。とりわけ、Clark(1922)は、上述した2つの機能の中でも、需要創造や販売にかかわる交換・所有権機能を重要視している。その理由は、Shawによって1912年に公刊された論稿において、企業が需要を創造するために取り組むべき活動として、販売(アイディアの伝達)の重要性が強調されており、彼以降、数多くのマーケティング研究者たちが、マーケティング論における需要創造や販売の重要性を説いてきたためであると考えられる。以上の議論をまとめると、既存研究は、数ある流通機能の中でも、交換・所有権機能、および、物的供給機能の2つを重視する傾向にあり、そうした中には、マーケティング論においてとりわけ重要視される需要創造とかかわっているという理由で、交換・所有権機能をより重視する研究も存在すると言えらるであろう。

図表 2-3 流通機能の類型に関する既存研究の留意点

留意点	既存研究の現状
機能間の序列関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>種々の流通機能を序列的に捉える研究と並列的に捉える研究が混在している。</li> <li>序列的に捉える研究は、(1)交換・所有権機能のみ、あるいは、(2)交換・所有権機能と物的供給機能を重要視する。</li> </ul>
情報機能の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報機能について言及しない研究、他の機能に含める研究、あるいは、独立した機能として取り上げる研究が混在している。</li> </ul>

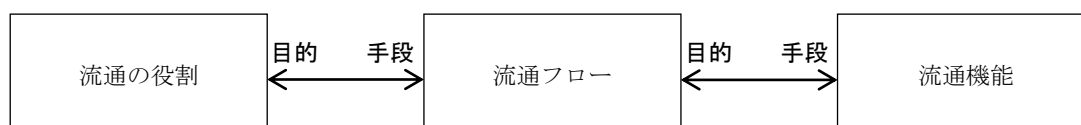
第2に、情報機能の位置づけについては、既存研究の間で整合性がとれておらず、具体的には、情報機能についてそもそも言及しない研究(e.g., Shaw, 1912; Weld, 1917)や、それを交換・所有権機能に含める研究(e.g., 久保村・荒川, 1974)、補助的機能として一括りにする研究(e.g., Clark, 1922)、および、独立した機能として取り上げる研究(e.g., White, 1927; 田村, 2001)が存在する。このように研究者間で見解が異なるのは、情報機能が、他のあらゆる機能と、少なくともある程度のかかわりを有するからであると考えられるであろう。既存研究は、それが自明であるため、敢えて情報機能について一切言及しなかったり、他のあらゆる機能とかかわりを有するからこそ独立した機能として取り扱ったり、あるいは、とりわけ深くかかわると考えられる機能に含めたりしてきたのではないかと推察しうる。以上の議論をまとめると、情報機能は、それを機能類型として如何に位置づけるのかという点については研究

者間で見解が異なるものの、それが流通機能の一つとして重要であるという点については研究者間で同意が得られているのではないかと考えられる。

ここまで、流通を分析するための基礎的な概念として、流通の役割、流通フロー、および、流通機能という3つの概念を取り上げ、それらに関する既存研究を概観してきた。しかし、これらの3つの概念間の関係については、残念ながら、言及している研究者が数少なく、しかも、その関係を明示ないし暗示している研究者たちの間で、共通した見解は得られていない(兼村, 1995)。具体的には、流通の役割と流通フローに着目してみると、それらが目的-手段の関係として結びついているということは、研究者間で共通した見解であるものの、いずれが目的で、いずれが手段かという点については、見解が一致していない。例えば、一方で田村(2001)は、「生産と消費の隔たりの架橋には、生産部門と消費部門の間に流通フローが必要である」(p.9)と述べており、流通の役割を目的として捉え、流通フローを手段として捉えている。他方で矢作(1996)は、「…流通懸隔が架橋されると、そこには所有権と貨幣(商流)、財(物流)、情報(情報流)の3つの流れが生成する。その全体を流通フローという」(p.11)と述べており、流通の役割を手段として捉え、流通フローを目的として捉えている。また、流通フローと流通機能の関係に着目してみると、例えば、一方で Coughlan, *et al.*(2006)は、流通フローという概念を紹介する際に、「フローのプロセスが、しばしば異なるチャネル・メンバーによって、異なる時点において行われ、チャネルを通して流れていくということを強調するために、本著は、機能や活動ではなく、フローという用語を使用する」(p.9)と述べており、流通フローと流通機能の差異は、言葉の意味合いのみに留まるということを示唆している。他方で田村(1980)は、流通フローと流通機能を同一視している Coughlan, *et al.*(2006)とは異なり、流通フローを目的として捉え、流通機能を手段として捉えている。

このように、3つの概念間の関係について、研究者間で共通した見解が得られていないものの、本論は、田村(1980)に準拠して、図表 2-4 に示されるように、流通の役割、流通フロー、流通機能の順に、それらを目的-手段の関係として捉えたい。すなわち、3つの概念は、次のような関係を以て結びついていると見なされる。まず、流通の役割とは、社会的分業によって生産と消費が分離した市場経済において、それらの間を架橋することである。次に、目的たる流通の役割を達成する手段が、流通の諸要素、すなわち、流通フローを生じさせることである。そして、目的たる流通フローを生じさせる手段が、各流通機関が流通機能を遂行することである。逆に言えば、流通機能の遂行によって流通フローが生じ、流通フローの発生によって流通の役割が達成されるのである。

図表 2-4 流通の役割・流通フロー・流通機能の関係



以上、マーケティング・チャネルないし流通を分析するための基礎概念である、流通の役割、流通フロー、および、流通機能に関する既存研究を概観した。次項においては、これらの諸概念、とりわけ、流通機能という概念を用いて、マーケティング・チャネル概念の定義に関する既存研究を概観したい。

### 第3節 マーケティング・チャネルの定義

風呂(1968)によると、マーケティング・チャネルを一義的に定義するのは難しいという<sup>11</sup>。なぜなら、前項において概観された流通機能を如何に捉えるのかによって、マーケティング・チャネルの定義も変わってきてしまうからである。それはすなわち、マーケティング・チャネルの定義は、流通機能の類型に依存しているということの意味する。こうした見解を踏まえつつ、マーケティング・チャネル論の代表的な教本である Coughlan, *et al.*(2006)、および、Rosenbloom(2012)によるマーケティング・チャネルの定義を比較することは、興味深い試みであろう。まず、Coughlan, *et al.*は、マーケティング・チャネルを次のように定義している。

「マーケティング・チャネルとは、製品やサービスを使用あるいは消費できるようにするプロセスにかかわる相互依存的な組織である。」

Coughlan, *et al.*(2006), p.2, 邦訳は本論著者による。

他方、Coughlan, *et al.*とは異なり、Rosenbloom(2012)は、マーケティング・チャネルを次のように定義している。

<sup>11</sup> 風呂(1968)は、マーケティング・チャネルには多様な定義が存在する、あるいは、それを多様に定義することができること述べた上で、マーケティング・チャネルの明確な定義は提示していない。ただし、彼は、マーケティング・チャネルを、「個別マーケティング主体の操作対象として意味づけられた流通の継起的段階」(p.25)であると述べている。これによって彼が強調しているのは、マーケティング・チャネルが、単なる流通システムとは異なり、個別企業の操作対象として認識されているということである。脚注2を併せて参照のこと。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

「[マーケティング・チャネルとは、]流通目標を達成するために経営者によって管理された、橋渡しを行う外部組織である。」

Rosenbloom (2012), p. 13, 邦訳および角括弧内加筆は本論著者による。

両者の定義を比較すると、まず、共通点としては、マーケティング・チャネルとは、一般的な流通目標(製品やサービスを使用・消費できるようにすること)、あるいは、個別企業が設定した個々の流通目標にかかわる組織を指すということが挙げられる。他方、相違点としては、Rosenbloom による定義においては、「経営者によって管理された」という文言から汲み取れるように、マーケティング・マネジメントの視点が Coughlan, *et al.*より色濃く表れているということが挙げられる。そして、最も重要な相違点は、両者がいずれの流通機能に着目しているのかが異なっているということである。一方の Coughlan, *et al.*は、定義内において特定の流通機能を取り上げておらず、それゆえ、マーケティング・チャネルを、あらゆる流通機能にかかわる組織として定義づけていると指摘しうるであろう。他方、Rosenbloom は、「橋渡しを行う (contactual)」という用語を用いることによって、マーケティング・チャネルを、購買、売却、および、製品やサービスの権利の移転のような交渉プロセスにかかわる組織に限定している<sup>12</sup>。前項で概観された流通機能の類型に関する研究を踏まえて換言すると、Rosenbloom は、流通機能の中でも、交換・所有権機能に焦点を合わせ、それにかかわっている組織のみに限定して、マーケティング・チャネルを定義づけていると指摘しうる。彼は、実際、「輸送会社、公共倉庫、銀行、保険会社、広告代理店のように、交渉以外の機能を遂行する、(促進的代理機関と呼ばれる)企業は、[マーケティング・チャネルの定義から]排除される」(pp. 11f.)と述べている。

マーケティング・チャネル論の教本として世界中で頻繁に用いられる Coughlan, *et al.*および Rosenbloom の間で着目している流通機能が異なるのは、前項で議論されたとおり、流通機能の研究の中に、2つの研究、すなわち、種々の流通機能を並列的に捉える研究と、それらを序列的に捉える研究が存在しているということと関連している。すなわち、前者の研究に倣って、流通機能の間に序列関係を想定していないのが、Coughlan, *et al.*によるマーケティング・チャネルの定義であり、後者の研究に倣って、交換・所有権機能を最重要の機能として位置づけているのが、Rosenbloom によるマーケティング・チャネルの定義であると言えるだろう。Coughlan, *et al.*と Rosenbloom の間で見解が分かれているように、既存のマーケティング・チャネル研究においては、Coughlan, *et al.*流の定義に従って、幅広い流

<sup>12</sup> 橋渡し機能 (contactual function) に関する詳細な議論については、McGarry (1951) を参照のこと。

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

流通機能を対象として取り上げる研究と、Rosenbloom 流の定義に従って、流通機能を交換・所有権機能に限定する研究が混在している。例えば、マーケティング・チャネルの選択問題に関する既存研究の中でも、久保(2003b)は、販売機能(交換・所有権機能)、代金回収機能(金融・危険負担機能)、および、在庫管理機能(物的供給機能)に着目している一方、Anderson(1985)や John and Weitz(1988)は、販売機能(交換・所有権機能)のみに着目している。

Coughlan, *et al.*および Rosenbloom の定義を比較検討することによって得られる知見は、いずれの流通機能に着目しているのかを明確化した上で、チャネル研究を進展させることが重要であるということであろう。この点について、風呂(1968)は、次のように述べている。

「チャネル概念の多義・多様性が、チャネル研究の『豊かさ』や多次元性を物語るものであるかぎり、それは単純に非難さるべきことではない。警戒すべきは、チャネル概念の多義・多様性が、チャネル研究の多次元性についての明確な次元識別を前提することなしに持ち込まれ、チャネル研究自体を『混乱』におとし入れることである。」

風呂(1968), p.34.

彼に倣って、マーケティング・チャネルの定義に関する多様性を許容しつつ、いずれの流通機能に着目しているのかを明確化することが重要であると指摘されるのである。

この点について、本論は、第1章で議論されたように、主として交換・所有権機能に着目した上で、それに伴う情報機能にも着目しており、物的供給機能や金融機能には着目していない。このように、取り扱う流通機能を特定の機能に限定してしまうということは、他の機能を取り扱わないということの意味するため、研究成果として得られる知見を過少化してしまう危険性を孕んでいる。しかしながら、(1)マーケティング論において重要視されてきた交換・所有権機能の役割を強調しつつ、かつ、(2)その位置づけは曖昧であるものの、流通機能として同じく重要視されていると見なされる情報機能にも着目することによって、流通研究において伝統的に力点が置かれてきた機能を、明示的に取り扱うことができるという優位性を有しているであろう。

以上のように、マーケティング・チャネルは、流通機能を如何に特定化するかによって、多様な定義が生成されうる。一方、本節で比較検討されたる Coughlan, *et al.*(2006)、および、Rosenbloom(2012)によるマーケティング・チャネルの定義において共通しているのは、マーケティング・チャネルが、一般的ないし特定の流通目標の達成にかかわる組織であるという点であった。とりわけ、個別企業の管理視点に立てば、マーケティング・チャネルは、

## 第2章 マーケティング・チャネル概念の定義

個別企業の流通目標を達成するために管理されなければならない操作対象として捉えられるであろう。このように個別企業の管理視点、すなわち、マーケティング・マネジメントの視点に立つと、個別企業ないしメーカーは、チャネルに関する種々の問題に直面する。次章においては、こうした問題を取り扱ったマーケティング・チャネル研究の現状と課題について概観したい。

## 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

### 第1節 本章の目的

前章においては、マーケティング・チャネル概念の定義に関する既存研究について概観した。マーケティング・チャネルを取り巻く多様な現象に着目した研究群は、マーケティング・チャネル論と呼ばれており、そこには豊富な研究成果が蓄積されている。デュアル・チャネルというチャネル構造を研究対象として取り扱う本論も、マーケティング・チャネル論として位置づけられるであろう。そこで、本章においては、マーケティング・チャネル論における既存研究について概観し、その課題を指摘することを目的にする。

この目的に照らして、本章は、次のように構成される。まず第2節において、マーケティング・チャネル論における2つの研究領域、すなわち、マーケティング・チャネルの選択および管理という研究領域について、そこで取り扱われる種々の問題やその歴史の変遷を概観する。次に第3節において、2つの研究領域のうちの、マーケティング・チャネルの選択という研究領域に焦点を合わせて、その主要な既存研究を概観する。続く第4節において、もう一つの研究領域、すなわち、マーケティング・チャネルの管理という研究領域に焦点を合わせて、その主要な既存研究を概観する。そして最後に第5節において、マーケティング・チャネルの選択および管理という両領域において、既存研究が残した課題を指摘する。

### 第2節 マーケティング・チャネル論における2つの研究領域

個別企業ないし marketer は、自社の流通目標を達成するために、マーケティング・チャネルを管理しなければならない。その際に、彼らは、2つの問題に直面すると言われている (Rosenbloom, 2012)。第1は、企業が自社製品を流通させるために、如何なるチャネル構造を選択するのかという問題である<sup>13</sup>。第2は、チャネル構造を選択した後に直面する問題であ

---

<sup>13</sup> Rosenbloom (2012) は、チャネル構造の「設計 (design)」を、「以前は存在していなかった新しいマーケティング・チャネルの構築、あるいは、既存のチャネルの修正にかかわる意思決定」(p. 180) と定義した上で、チャネルの「選択 (selection)」は、具体的なチャネル・メンバーの選定というチャネルの設計に含まれる一局面であると述べており、「設計」と「選択」という言葉を明確に使い分けている。彼の見解に同意する研究者も存在する (e.g., 高橋, 1995) もの、実際には、両者は混同して用いられることが多い。本論は、相対的に数多くの研究者が用いている (e.g., 崔, 2010; 高田, 2013; Krafft, *et al.*, 2015; Watson, *et al.*, 2015) と考

り、所有権的に独立した組織群との取引関係を如何に管理するのかという問題である。これらの2つの問題に対応して、マーケティング・チャネル論で取り扱われる多様なトピックは、2つの研究領域に大別される。すなわち、第1は、マーケティング・チャネルの選択(チャネル構造<sup>14</sup>の選択)という研究領域、第2は、マーケティング・チャネルの管理(取引関係の管理)という研究領域である(Coughlan, *et al.*, 2006; 崔, 2010)。

第1のマーケティング・チャネルの選択という研究領域においては、主として3つの問題が取り扱われている。すなわち、(1)チャネルの段階数(level of channels)に関する問題、(2)チャネルの密度(intensity of channels)に関する問題、および、(3)チャネルの種類(type of channels)に関する問題である(Rosenbloom, 2012)。

まず、チャネルの段階数に関する問題<sup>15</sup>とは、財やサービスが生産されてから消費されるに至る流通過程において、流通活動を担う機関の数をいくつにするのかという意思決定にかかわる問題である。製造業者が、流通業者を媒介せずに消費者に直接販売を行っている時、その段階数は2段階(製造業者-消費者)であり、これが採りうる最小の段階数である。一方、例えば、製造業者が、1社の卸売業者と1社の小売業者を通して消費者に販売を行っている時、その段階数は4段階(製造業者-卸売業者-小売業者-消費者)である。

次に、チャネルの密度(流通密度)に関する問題とは、ある流通段階を所与とした上で、その段階において、流通業者をいくつにするのかという意思決定にかかわる問題である。例えば、卸売段階において、焦点の製造業者の製品を取り扱う卸売業者の数を多くすれば、そのチャネル密度は大きく、それに対して、卸売業者の数を少なくすれば、そのチャネル密度は小さいと言える。

最後に、チャネルの種類に関する問題とは、各段階において、どの種類のチャネルを用いるのかという意思決定にかかわる問題である。例えば、オンライン・チャネル(すなわち、インターネット)とオフライン・チャネル(例えば、実店舗やカタログ)という2種類のチャネルに着目すれば、製造業者は、オンライン・チャネルのみを用いるのか、オフライン・チャネルのみを

---

えられるため、選択という用語を用いるが、これには、新規チャネルの設立や既存チャネルの修正、および、チャネル・メンバーの選定という意味が含まれていることに注意すべきである。

<sup>14</sup> マーケティング・チャネル論において、チャネル構造という用語は、2つの意味で用いられる(Kabadayi, Eyuboglu, and Thomasm, 2007)。第1に、物理的構造という意味で用いられ、それは当該製品が生産されてから消費に至るまでの流通経路全体を指す。第2に、意思決定構造という意味で用いられ、それは集権性・公式性・分権性などの観点から把握される、取引主体間での意思決定の仕組みを指す。前者に関する問題は、チャネル選択の領域において取り扱われる一方、後者に関する問題は、チャネル管理の領域において取り扱われる。したがって、ここでのチャネル構造という用語は、物理的構造を意味している。

<sup>15</sup> チャネルの段階数が少ないということはすなわち、そのチャネルの長さは短いと考えられ、チャネルの段階数が多いということはすなわち、そのチャネルの長さは長いと考えられるため、チャネル段階数の問題は、チャネル長短の問題とも捉えられうる(e.g., 風呂, 1968)。

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

用いるのか、あるいは、双方を用いるのかという意思決定に直面する。チャネルの種類に関する問題は、複数種類のチャネル、すなわち、マルチ・チャネルを用いる企業が増加してきたということを背景にして、盛んに取り扱われるようになってきたトピックである。

さらに、近年、チャネルの種類だけではなく、他の意思決定、すなわち、チャネルの段階数やチャネルの密度をも考慮に入れた研究も登場してきている。例えば、デュアル・チャネルに関する研究は、統合チャネルと独立チャネルという2種類のチャネルを組み合わせる用いるという意味において、チャネルの種類に関する研究として位置づけられるだけでなく、段階数の異なるチャネルを組み合わせる用いるという意味において、チャネルの段階数に関する研究としても位置付けられるため、両者を考慮に入れた研究であるといえるであろう。

以上のような問題に取り組んだマーケティング・チャネルの選択に関する既存研究の歴史の変遷を振り返ると、それらは、シングル・チャネル(単一種類のチャネル)を想定した研究とマルチ・チャネル(複数種類のチャネル)を想定した研究の2つに大別されるであろう。2000年代以前は、シングル・チャネル、すなわち、単一種類のチャネルを想定した上で、チャネルの段階数、および、チャネルの密度に関する問題を取り扱った研究が主流であった。しかしながら、現実世界における企業のマルチ・チャネル化を背景として、マルチ・チャネル、すなわち、複数種類のチャネルを想定した上で、チャネルの種類に関する問題や、それに加えて段階数ないし密度をも考慮に入れた研究が隆盛してきたといえるであろう<sup>16</sup>。

以上を踏まえて、次の本章第3節においては、マーケティング・チャネルの選択に関する研究と題して、まず、シングル・チャネルを想定した上で、チャネルの段階数、および、チャネルの密度に関する問題に取り組んだ既存研究について概観する。そして次に、マルチ・チャネルを想定した上で、チャネルの種類に関する問題に取り組んだ研究(マルチ・チャネルの選択に関する研究、および、デュアル・チャネルの選択に関する研究)について概観する。本章第3節において、マーケティング・チャネルの選択に関する既存研究の各トピックが概観される該当箇所については、図表3-1に示されるとおりである。

第2のマーケティング・チャネルの管理という研究領域においては、チャネル構造を所与とし、個々の取引関係に焦点が合わせられた上で、如何にして、他のチャネル・メンバーとの対立・衝突を抑制しつつ、彼らから同調を引き出すのかという問題が取り扱われている。

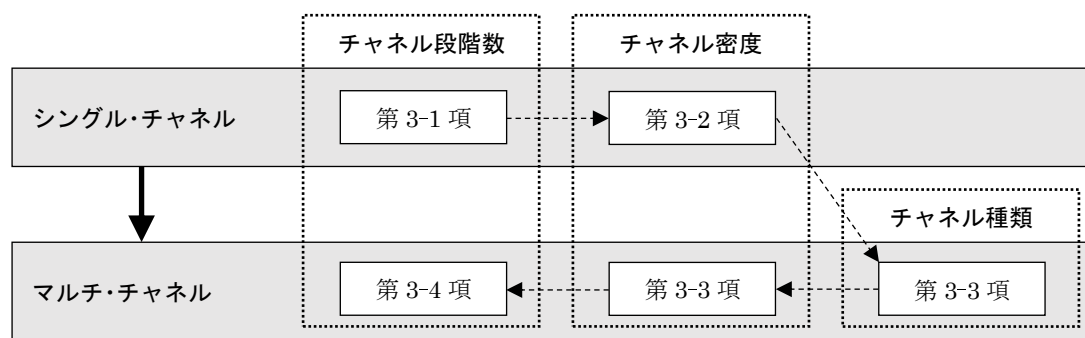
---

<sup>16</sup> 高嶋(1994)は、こうした研究に先立って、マルチ・チャネルに関する問題に取り組んだ希少な研究である。彼は、消費財流通における大規模小売業者と系列店という異なる2種類のチャネルの同時使用を指して、複合チャネルと呼称し、製造業者は、系列店の管理様式に合わせて、大規模小売業者との取引関係を調整するという事を、理論的・経験的に見出している。

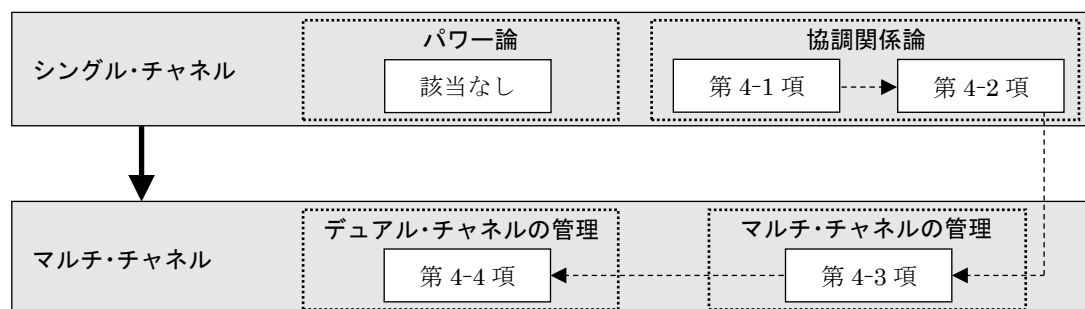
マーケティング・チャネルの選択という研究領域と比較すると、マーケティング・チャネルの管理という研究領域においては、相対的に数多くの研究成果が蓄積されている(崔, 2010)。

図表 3-1 マーケティング・チャネル論における研究トピック

マーケティング・チャネルの選択に関する研究(第3節)



マーケティング・チャネルの管理に関する研究(第4節)



その歴史の変遷を概観すると<sup>17</sup>、まず、マーケティング・チャネルの管理に関する研究が盛んに行われる契機となったのは、Stern(1969)である。彼の注目すべき功績は、それまでのマーケティング・チャネル研究が経済学的なアプローチを用いていたのに対して、行動科学的アプローチを採用した上で、その有用性を示したということである。それ以降、マーケティング・チャネルの管理という研究領域において、とりわけ注目されてきたのは、パワーという概念である。1970年代以降、パワーという観点からチャネル管理問題に取り組む研究が増加した(e.g., Hunt and Nevin, 1974)。こうした研究群は、我が国においてはパワー論ないしパワー・コンフリクト論と称されている。しかしながら、現実世界においては、1980年代以降、製造業者から流通業者へのパワーシフトが生じたため、チャネル・リーダーたる製造業者が、パワーを以てチャネル・メンバーを一方向的に統制するのではなく、売手-買手

<sup>17</sup> マーケティング・チャネルの管理に関する研究の系譜については、渡辺(1997)、尾崎(1998)、結城(2014)を併せて参照のこと。

間において、製販同盟やパートナーシップのような協調関係を生成する動きが見られ始めた。こうした現状に鑑みて、マーケティング・チャネルの管理に関する研究は、パワー論ないしパワー・コンフリクト論から、協調関係論<sup>18</sup>へとパラダイムシフトしていくことになる<sup>19</sup>(cf. 渡辺, 1997; 結城, 2007)。Dwyer, Schurr, and Oh(1987)を嚆矢として、売手－買手間の協調的な関係に着目した研究が盛んに行われ、そこでは、例えば、売手と買手の協調関係が如何にして生成されるのか、あるいは、そうした協調関係が如何にして成果に影響を及ぼすのか、といった問題が取り扱われている(e.g., Anderson and Weitz, 1989; Heide and John, 1990; Heide, 1994; Corsten and Kumar, 2005; Ono and Kubo, 2009)。そして、現在では、過去30年間のマーケティング・チャネル研究を振り返ってみると、協調的な関係の管理問題を取り扱った研究が最も盛んに行われるに至っている(Watson, *et al.*, 2015)。それゆえ、マーケティング・チャネルの管理という研究領域において、協調関係論は、一つの到達地点として位置づけることができるだろう(結城, 2014)。

協調関係論においては、協調関係の生成ないしその帰結たる成果について、単一のアプローチを用いるのではなく、多様なアプローチを用いて検討してきた。協調関係論における多様なアプローチを包括的に比較検討した既存研究(Palmatier, Dant, and Grewal, 2007; 結城, 2012a, 2014)に基づくと、それらは、信頼・コミットメントアプローチ、パワー・依存アプローチ、取引費用アプローチ、関係的規範アプローチ、および、資源ベースアプローチの5つに分類されうる。これらのアプローチは、それぞれ互いに異なる概念を用いて取引関係を描写することによって、豊富な知見を産出することに成功している。

他方、協調関係論の限界として指摘されうるのは、それが、単一種類のチャネルを用いている企業を暗黙裡に想定し、ダイアディックな取引関係のみに焦点を合わせてきたということである。先述されたように、現実世界においては企業のマルチ・チャネル化が進展しており、彼らは、複数種類のチャネルを用いているため、複数の取引関係の管理問題に直面している。そこで、近年、シングル・チャネルを想定し、ダイアディックな取引関係に着目するのではなく、マルチ・チャネルを想定し、より広い取引関係の束に着目してチャネル管理の問題を検討する研究、すなわち、マルチ・チャネルやデュアル・チャネルの管理に関する研究が行われている。

<sup>18</sup> 売手ないし買手のパワーではなく、売手－買手間の協調関係に着目する研究群を指して、「垂直的協働関係論」(渡辺, 1997)や「長期的協調的關係論」(崔, 2010)という用語が用いられることもある。本論は、結城(2014)に倣って、「協調関係論」という用語を用いるが、それは、「継続性と対等な相互同調に特徴付けられた取引関係の生成・維持メカニズムの解明を目指す研究群」(結城, 2014, p. 4)と定義される。

<sup>19</sup> ただし、現実世界においては、協調的な取引関係だけではなく、依然としてパワーによる主従的な取引関係が観察されることもある(結城, 2007)。

以上を踏まえて、本章第4節においては、マーケティング・チャネルの管理に関する研究と題して、まず、協調関係論における主要な5つのアプローチについて概観する。続いて、ダイアディックな取引関係ではなく、より広い取引関係の束に焦点を合わせた研究として、マルチ・チャネルの管理に関する研究、および、デュアル・チャネルの管理に関する研究を概観する。本章第4節において、マーケティング・チャネルの管理に関する既存研究の各トピックが概観される該当箇所については、図表3-1に示されるとおりである。

## 第3節 マーケティング・チャネルの選択に関する研究

### 3-1. チャネル段階数に関する研究

前節で議論されたように、マーケティング・チャネルの選択という研究領域においては、チャネルの段階数、密度、および、種類に関する問題が取り扱われているが、それらの中でも、チャネル段階数に関する問題は、最も基本的かつ古典的な問題と見なされている。それゆえ、研究者の中には、マーケティング・チャネルの選択に関する問題とはすなわち、チャネル段階数に関する問題であると捉える者もいる(e.g., Anderson and Coughlan, 2002; Watson, *et al.*, 2015)。実際、例えば、チャネル密度に関する研究に比して、相対的に研究蓄積が多いのが、チャネル段階数に関する研究である。

チャネル段階数に関する先駆的かつ代表的な研究は、Aspinwall(1962)である。彼は、5つの製品特性に着目し、それによって、企業が統合チャネルと独立チャネルのいずれを選択するのかが決定されると主張している。具体的には、取替率が低く、利益率が高く、カスタマイゼーションが必要で、消費までに時間がかかり、探索時間がかかるという特徴をもつ製品を取り扱う場合には、統合チャネルが選択され、その逆の特徴をもつ製品を取り扱う場合には、独立チャネルが選択されると述べている。

Miracle(1965)は、Aspinwall(1962)の研究成果を踏まえて、製品特性だけでなく、顧客特性をも考慮に入れながら、チャネル段階数の問題を取り扱っている。具体的には、彼は、顧客にとっての当該製品の購買重要性や顧客の購買努力の必要性を、新たな要因として取り上げながら、顧客にとって当該製品が重要である場合、あるいは、購買に際して顧客の努力が必要である場合には、統合チャネルが選択され、そうでない場合には、独立チャネルが選択されると述べている。

Aspinwall(1962)やMiracle(1965)が記述的な研究であったのに対して、Bucklin(1966)は、

延期－投機の理論に依拠して、チャネル段階数の問題に取り組んだ理論的研究である<sup>20</sup>。彼は、統合チャネルを延期的チャネル、独立チャネルを投機的チャネルと見なした上で、延期が非経済的である際には、投機的チャネル、すなわち、独立チャネルが選択されると述べている。具体的には、買手が求める配達時間が短い場合、延期的チャネルを用いて在庫費用を節約するのは、非経済的であると見なされる。それゆえ、買手が求める配達時間が短いほど、独立チャネルが選択されると主張している。

Lilien(1979)は、それまでの研究が記述的ないし理論的な研究であったのに対して、定量的なデータを用いてチャネル段階数の問題に取り組んだ経験的な研究として位置づけられる。彼が使用したデータは、ADVISOR 2 と呼ばれるプロジェクトにおいて収集された、生産財企業を対象とした大規模な調査データである<sup>21</sup>。彼は、それまで、チャネル段階数に関する記述的な研究で取り扱われてきた要因のうち、企業規模、注引量、技術的複雑性、製品ライフサイクル、製品標準性、および、購買頻度をとり上げて、それらの要因がチャネル段階数に及ぼす影響を経験的に分析している。分析の結果、企業規模が大きいほど、注引量が多いほど、技術的に複雑な購買であるほど、製品ライフサイクルが後期にあるほど、製品が標準化されていないほど、購買頻度が低いほど、生産財企業は、統合チャネルを選択する(あるいは、選択するべきである<sup>22</sup>)ということが見出された。

これらの古典的な研究は、他の研究に先立って、統合チャネルと独立チャネルの選択問題に焦点を合わせ、いずれのチャネルが選択されるのかについて、企業要因、製品要因、あるいは、顧客要因のように多様な規定要因を特定化することに成功しているという点で評価に値するであろう。しかしながら、こうした研究は、Bucklin(1966)を除いては、なぜ、そのチャネルが選択されるのかという問いに対して理論的な説明を与えておらず、Lilien(1979)を除いては、反証可能な仮説が経験的にテストされていないという点において限界を抱えていると指摘しうるであろう。こうした状況の中で、経済学や心理学などの隣接諸分野

<sup>20</sup> Bucklin(1966)による延期－投機の理論は、チャネル構造の選択だけではなく、需給調整を説明する目的でも用いられる。詳細については、久保(2001)を参照のこと。

<sup>21</sup> ADVISOR プロジェクトは、それまで消費財を対象にした定量調査は行われていた(e.g., PIMS)ものの、生産財を対象にした定量調査が不足しているという状況を背景に、生産財企業 12 社、全米広告主協会(ANA: Association of National Advertisers)、および、MIT が協力して、生産財企業を対象にした大規模な調査を行うことを目的にして発足した(Lilien, 1979)。1973年には ADVISOR 1 と称して、66 社のデータを、1975年には ADVISOR 2 と称して、131 社のデータを収集することに成功した。

<sup>22</sup> Lilien(1979)は、分析の結果として得られた知見は、ダーウィンの観点を採用することによって、規範的知見として見なされうると述べている。具体的には、ダーウィンの観点を採用すると、現存している企業は一般的に、競争的環境の中で生き残ってきた優れた企業であるため、そうした企業の施策は、最適な行動であると考えられる(脚注 32 を併せて参照のこと)。

の知見を取り込んで、チャネル段階数の問題を理論的・経験的に検討する研究が登場してきた。

1980年代以降、とりわけ盛んに行われているのは、取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975)に依拠した実証研究である<sup>23</sup>(e.g., Anderson and Schmittlein, 1984; John and Weitz, 1988; Klein, *et al.*, 1990)。取引費用理論は、Coase(1937)にはじまり、Williamson(1975)によって、操作化・精緻化された理論である。取引費用とは、取引相手を探索する費用、取引相手と取引条件を交渉する費用、および、取引相手の活動を監視する費用のことを指す(Williamson, 1975)。Williamson(1975, 1985)によると、ある取引を遂行する際には、市場と企業組織という2つの代替的な制度のうち、取引費用を最小化する方の制度が選択されるという。取引費用理論においては、取引主体に2つの行動仮定が置かれている(cf. Rindfleisch and Heide, 1997)。1つは、機会主義であり、取引主体は私利私欲を陰険に追及すると仮定される(Williamson, 1975)。もう1つは、限定合理性であり、取引主体は合理的であろうとするがその程度は限られていると仮定される(Simon, 1997)。これらの仮定が置かれた取引主体は、(1)取引の資産特殊性が高い状況において、あるいは、(2)取引を取り巻く不確実性が高い状況において、市場という制度を用いると取引費用が禁止的に高くなってしまふ。(1)について、資産特殊性とは、他の取引に用いられるとその価値が失われてしまうような投資が行われている程度のことを指す(Williamson, 1985)。取引の資産特殊性が高い場合、機会主義を仮定された取引主体は、相手の足元を見て自身に都合の良いように取引条件を交渉する(すなわち、ホールドアップする)可能性がある。この時、市場を用いて取引を遂行すると取引費用が禁止的に高くなってしまふため、取引主体は、取引の遂行に際して、市場ではなく企業組織を用いることによって取引費用を節約するのである。(2)について、不確実性とは、将来生じうる出来事を把握することが困難な程度のことを指す(Dutta, *et al.*, 1995)。取引を取り巻く不確実性が高いと、取引相手との情報の非対称性が高まるため、限定合理性を仮定された取引主体は、取引を締結した後も環境が変化する度に取引条件を交渉しなければならない、あるいは、取引相手の機会主義的行動にさらされてしまふ(Klein, *et al.*, 1990)。この時、市場を用いて取引を遂行すると取引費用が禁止的に高くなってしまふため、取引主体は、取引の遂行に際して、市場ではなく企業組織を用いることによって取引費用を節約するのである。

取引費用理論における、市場と企業組織という制度は、マーケティング・チャネル論においては、それぞれ、独立チャネルと統合チャネルに対応すると解釈される。それゆえ、「製造業者は、流通活動を遂行する際に、市場という制度と企業組織という制度のいずれを選択

<sup>23</sup> チャネルの段階数に関する問題を、取引費用理論の観点から検討した実証研究の詳細なレビューについては、高田(2007, 2008, 2009, 2013)を参照のこと。

するのか」という問題は、「製造業者は、独立チャネルと統合チャネルのいずれを選択するのか」というチャネル段階数の問題として捉えられる。ただし、注意すべきことに、取引費用理論は、市場と企業組織の中間的な特徴を有する制度として、中間組織が存在するということを受けている。これに対応して、マーケティング・チャネル論においては、独立チャネルは、製造業者によって統制される程度が大きい小さいかによって2種類に分類される(高田, 2009)。両者とも、所有権的には独立したチャネルであるものの、前者は、系列化された流通業者やフランチャイズ店のように、製造業者によって意思決定が幾分か統制されるチャネルである一方、後者は、独立流通業者や独立小売業者のように、製造業者によって意思決定が統制されないチャネルである。以上のような、マーケティング・チャネルと取引費用理論の対応関係は、図表3-2に示されるとおりである。

図表3-2 マーケティング・チャネルと取引費用理論の対応関係

マーケティング・チャネル			取引費用理論	
流通チャネル	チャネル統制度	具体例	制度	統御メカニズム
統合チャネル	—	自社販売部隊直営店	企業組織	権限メカニズム
独立チャネル	高い	系列流通業者 フランチャイズ店	中間組織	権限メカニズム + 価格メカニズム
	低い	独立流通業者 独立小売業者	市場	価格メカニズム

高田(2009)を参考に本論著者作成。

以上のような対応関係に基づいて、既存研究は、取引費用理論を、チャネル段階数の問題に取り組むための有用なアプローチとして用いてきた。そして、そうした理論的・経験的研究によって、資産特殊性が高いほど、行動の不確実性が高いほど、あるいは、環境の不確実性が高いほど、製造業者は、統合チャネルを選択するという知見が得られている<sup>24</sup>(e.g., Anderson and Schmittlein, 1984; John and Weitz, 1988; Klein, *et al.*, 1990; Rindfleisch and Heide, 1997)。取引費用理論に依拠した代表的な実証研究として、例えば、John and Weitz(1988)が挙げられる。

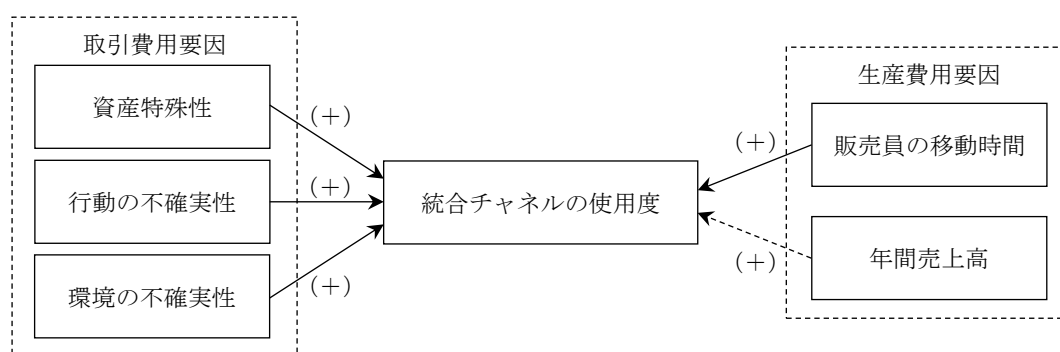
John and Weitz(1988)は、製造業者が自社製品を販売するために、自社販売員(統合チャネル)を選択するのか、独立販売員(独立チャネル)を選択するのかという問題を検討している。彼らは、取引費用理論に依拠した上で、取引費用にかかわる要因として、資産特殊性、行動

<sup>24</sup> もともとの取引費用理論においては、中核的な概念として、資産特殊性と不確実性の2つが取り扱われていたが、マーケティング研究者たちは、後者の不確実性について詳細に検討し、それを環境の予測が困難である程度を指す「環境の不確実性」と、成果の評価が困難である程度を指す「成果の不確実性」という、2つの不確実性に分類している(高田, 2009)。

の不確実性、および、環境の不確実性を取り上げ、それらが、統合チャネルの使用度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した他、生産費用にかかわる要因として、規模の経済性を取り上げ、それが統合チャネルの使用度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、多様な産業に属する米国の製造業者 87 社から、チャネル戦略に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-3 に示されるように、取引費用仮説についてはすべて支持され、当該製品に関する特別な知識を理解するのに販売員が要する時間が長い(資産特殊性が高い)ほど、注文の獲得までに時間が掛かる(行動の不確実性が高い)ほど、あるいは、市場シェアや需要が不安定な(環境の不確実性が高い)ほど、製造業者は、自社販売員を選択するということが示唆された。他方、生産費用仮説については部分的に支持され、販売員が移動に掛ける時間の割合が大きいほど、自社販売員を選択するということが示唆された。

図表 3-3 John and Weitz(1988)の分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

Rangan, *et al.*(1992)は、チャネル段階数に関する古典的な研究(Aspinwall, 1962; Miracle, 1965)、Bucklin(1966)、および、取引費用理論に依拠した既存研究(e.g., Anderson and Schmittlein, 1984; John and Weitz, 1988; Klein, *et al.*, 1990)の知見を踏まえた上で、新規チャネルを設立する際に、統合チャネルと独立チャネルのいずれが選択されるのかを規定する重要な要因を特定化している。彼らは、チャネル選択の規定要因は、顧客がどのような流通機能を求めているのかによって、図表 3-4 に示されるように、8 つに分類しうると述べている。例えば、それらのうちの製品情報に着目すると、顧客が製品に関する情報を多く求めるような場合、より具体的には、探索時間のかかる製品、技術的に複雑な製品、あるいは、技術的に変化の激しい製品を取り扱う場合には、統合チャネルが選択されるという。

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

Rangan, *et al.*(1992)は、取り上げられた8つの要因を考慮することによってチャネル選択を行う有効性をテストするために、ある大規模な生産財製造業者が新発売した製品を対象に、インタビュー調査を行った。まず、当該製品の発売から1年後に、リードユーザーたる10名の顧客と、当該企業に所属する11名の専門家に対して、当該製品を念頭に置いた上で、上述した8つの要因の水準について評価してもらった。次に、彼らから得られた評価値を集計した報告書を、当該製品のチャネル意思決定にかかわるマーケティングないし販売担当者に提供した。その後、担当者たちは、その報告書に基づいて、実際に6つの販売経路を4つに絞り込んだ。すると2年後には、彼らは、販売目標を25%上回り、利益率を34%向上させることに成功した。この結果から、Rangan, *et al.*は、取り上げられた8つの要因が、適切なチャネル構造を選択するための重要な要因であると結論付けている。

図表 3-4 Rangan, *et al.*(1992)による8つの要因

チャネル選択の規定要因 (顧客が求める流通機能)	具体的な製品要因・市場要因	選択されるチャネル
製品情報	探索時間、技術的複雑性、技術的变化の割合	高い時に統合チャネル (低い時に独立チャネル)
製品カスタマイゼーション	調整、カスタマイゼーション、顧客にとっての重要性	高い時に統合チャネル (低い時に独立チャネル)
品質保障	製品重要性、購買の重要性	重要な時に統合チャネル (重要でない時に独立チャネル)
ロットサイズ	購買努力、購買単価、使用度、注文量	大きい時に統合チャネル (小さい時に独立チャネル)
品揃え	品揃え、ワンストップ・ショッピング	重要な時に統合チャネル (重要でない時に独立チャネル)
適用性	使用頻度、消費時間、再購買率	重要でない時に統合チャネル (重要な時に独立チャネル)
販売後サービス	待ち時間、サービスの必要性	重要でない時に統合チャネル (重要な時に独立チャネル)
物流	特別な装置の必要性、運送の利便性	複雑な時に統合チャネル (単純な時に独立チャネル)

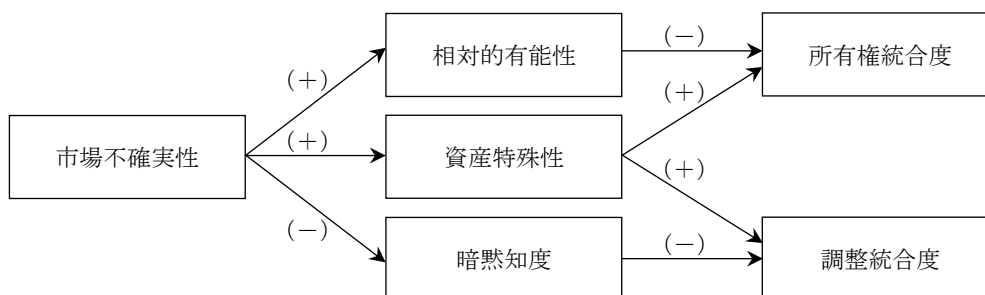
Rangan, *et al.*(1992), p. 73 より本論著者作成。

取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975)と同様に、経済学的な観点を採用した研究として位置づけられるのが資源ベース理論(Barney, 1991; Peteraf, 1993)、とりわけ、ケイパビリティ理論(Langlois and Robertson, 1995)に依拠した研究である。こうした研究は、取引費用理論が企業間の能力の差異を考慮していないと批判した上で、企業の知識・技術・ルーティンが、チャネル構造を選択するための重要な要因であると主張する。ケイパビリティ理論に依拠した実証研究として、久保(2003b)や高田(2013)が挙げられる。

久保(2003b)は、チャネル構造を所有権統合度と調整統合度の二次元で捉えた上で、それらを規定する要因として、相対的有能性と暗黙知度というケイパビリティ要因を取り上げた先駆的な研究である。具体的には、まず、卸売業者が相対的に有能であれば、彼らに流通活動を委託するものの、製造業者自身が相対的に有能であれば、自社で流通活動を遂行するため、(卸売業者の)相対的有能性は、所有権統合度に負の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。次に、卸売活動遂行のためのケイパビリティの暗黙知度が高ければ、集権的な調整を行うことが困難であるため、(卸売ケイパビリティの)暗黙知度は、調整統合度に負の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。さらに、市場不確実性が高いと不測の事態が発生しやすく、卸売業者は、専門化することによってそれに対処しようとするため、市場不確実性は、相対的有能性と暗黙知度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。また、彼は、取引費用理論の中核的仮説である資産特殊性仮説をもモデルに組み込んだ。

実証分析に際しては、多様な業種に属する日本の製造業者 138 事業部から、販売機能、代金回収機能、および、在庫管理機能の統合度に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-5 に示されるように、市場不確実性が暗黙知度に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべて支持された。したがって、チャネル構造に関する意思決定に際して、取引費用要因のみならず、ケイパビリティ要因が重要であるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-5 久保(2003b)の分析結果



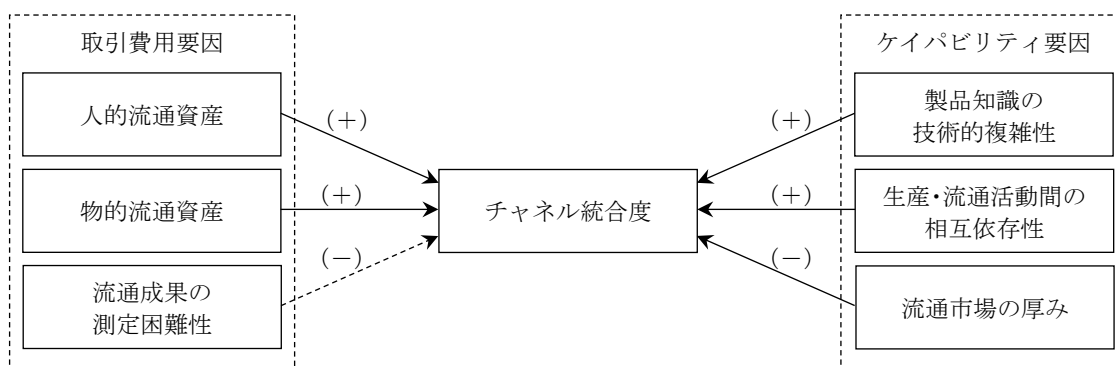
ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

高田(2013)は、取引費用理論とケイパビリティ理論の双方を丹念に比較検討した上で、双方を用いた統合的な分析枠組の構築を試みた研究である。彼は、取引費用仮説として、人的流通資産、物的流通資産、および、流通成果の測定困難性は、チャネル統合度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。他方、ケイパビリティ仮説として、製品知識の技術的複

雑性、および、生産・流通活動間の相互依存性は、チャネル統合度に正の影響を及ぼし、流通市場の厚みは、チャネル統合度に負の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、消費財・生産財を取り扱う多様な業種に属する日本の製造業者 273 事業部から、卸売活動の統合度に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-6 に示されるように、測定困難性がチャネル統合度に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべて支持された。また、取引費用要因とケイパビリティ要因を比較した結果、ケイパビリティ要因の方が、モデルの説明力を高めることに大きく寄与しているということも示された。したがって、チャネル統合度を説明する要因として、取引費用要因とケイパビリティ要因はいずれも重要であるが、とりわけ、ケイパビリティ要因がより重要であるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-6 高田(2013)の分析結果



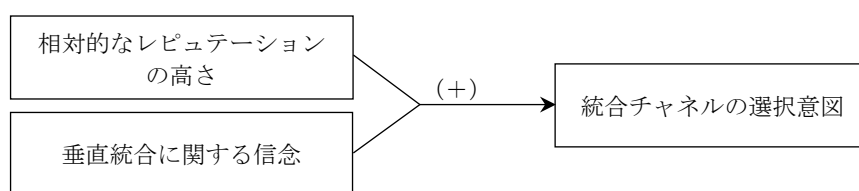
ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

以上に概観された延期—投機の理論、取引費用理論、および、資源ベース理論のような経済学的な分析枠組に依拠した研究とは異なり、心理学的な観点から、チャネル段階数の問題に取り組んだ研究として、Weiss, Anderson, and MacInnis(1999)が挙げられる。彼らは、チャネル段階数の規定要因として、レピュテーションおよび信念という要因に着目している。彼らは、主要な仮説として、「製造業者の相対的なレピュテーションが高く」、かつ、「『高いレピュテーションを有する企業は統合チャネルを用いている』という信念が高い」と、製造業者は統合チャネルを選択するのではないかと述べている。その論理は、次のように説明される。まず、製造業者と流通業者のレピュテーションを比較した際に、製造業者のレピュテーションの方が高ければ、当該の製造業者には、既存のチャネルを変更したいという動機が生じる。次に、当該の製造業者が、「レピュテーションの高い企業は、統合チャネルを用

いている」という信念を有していれば、流通業者との取引をやめて、自社で販売活動を行いたいという動機が生じるため、統合チャネルを選択するのである。

実証分析に際しては、電子部品産業に属する米国の生産財企業 258 社から、チャネル戦略に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-7 に示されるように、主要な仮説は支持された。したがって、製造業者の相対的なレピュテーションが高く、かつ、上述したような信念を有する企業は、統合チャネルを選択する意図が高いということが示唆された。

図表 3-7 Weiss, et al.(1999)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

以上、チャネル段階数に関する主要な既存研究を概観した。既存研究は、古くは、記述的・概念的的研究にはじまり、その後、経済学や心理学のような隣接諸分野の知見をいち早く取り入れることによって、チャネル段階数の問題を、理論的・経験的に検討することに成功してきた。他方、マーケティング・チャネルの選択という研究領域において、チャネル段階数の問題と並んで重要な地位を占めているのが、チャネル密度に関する問題である。次項においては、このチャネル密度に関する研究を概観したい。

### 3-2. チャネル密度に関する研究

チャネル密度に関する問題を取り扱った既存研究は、あるチャネル段階(例えば、卸売段階や小売段階)に焦点を合わせて、各段階におけるチャネル数(例えば、販売代理店数や小売店舗数)を規定する要因を探究してきた。

チャネル密度に関する研究は、古くは、その規定要因として、財の種類および顧客の購買行動に着目してきた。チャネル密度に関する先駆的な研究は、Copeland(1923)である。まず、彼は、消費者の購買習慣によって、消費財を、最寄品(convenience goods)、買回品(shopping goods)、および、専門品(specialty goods)の3種類に分類した。彼によると、最寄品とは、計画的には購買されず、かつ、購買頻度の高い食料品や日用雑貨品などを指し、買回品とは、購買前に品質や価格が比較される家具・家電製品や衣料品などを指し、専門品とは、購買前に時間を掛けて製品選択が行われる自動車や住宅などを指すという。彼は、最寄品には密度

の高いチャネルが用いられ、買回品には密度が中程度のチャネル(選択的チャネル)が用いられ、専門品には密度の低いチャネル(選択的チャネルあるいは排他的チャネル)が用いられると主張している。

それ以降、マーケティング・チャネル論においては、Copeland モデルの拡張モデルが構築されてきた(e.g., Aspinwall, 1962; Miracle, 1965; Murphy and Enis, 1986)。しかしながら、拡張モデルを構築してきた既存研究は、(1)記述的・概念的な研究であるため、チャネル密度とその規定要因の関係について明確な理論的根拠を提示できていないという点、および、(2)製品とチャネル密度の類型を提示するのに留まっているため、同じ製品の中でもチャネル密度が異なるのはなぜかという問題に対応することができないという点において、限界を抱えている。こうした限界を克服した理論的・経験的な研究としては、Frazier and Lassar(1996)および Fein and Anderson(1997)が挙げられる<sup>25</sup>。

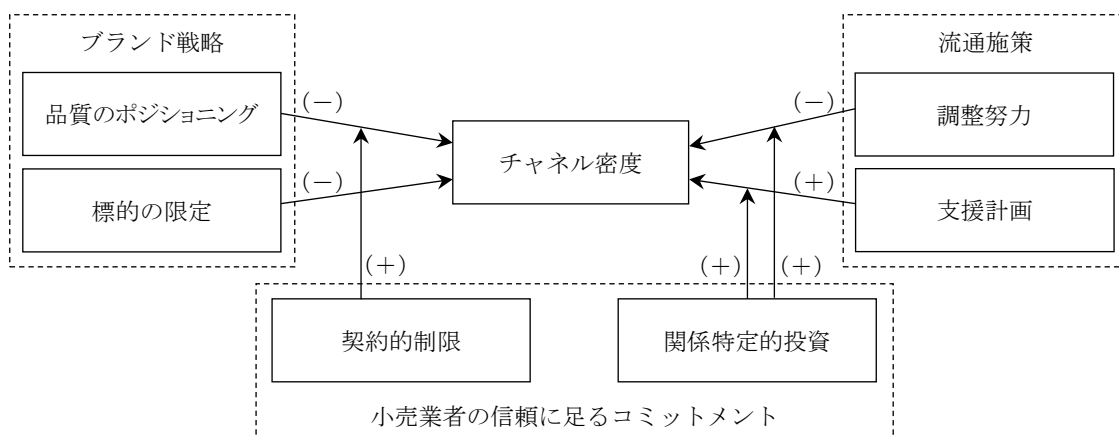
Frazier and Lassar(1996)は、製造業者のブランド戦略および流通施策(channel practice)が、チャネル密度に及ぼす影響を探究している。まず、彼らは、製造業者のブランド戦略として品質のポジショニングと標的の限定を取り上げ、製造業者は、品質のポジショニングを高めるほど、標的を限定するほど、チャネル密度を低めるのではないかと仮説化した。次に、彼らは、製造業者の流通施策として調整努力と支援計画(support program)を取り上げ、製造業者は、調整努力を行うほどチャネル密度を低め、支援計画を行うほどチャネル密度を高めるのではないかと仮説化した。最後に、彼らは、小売業者の信頼に足るコミットメントとして契約的制限と小売業者の関係特定投資を取り上げ、それらが大きい時には、ブランド戦略や流通施策がチャネル密度に及ぼす負の影響は緩和され、正の影響は促進されるのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、ステレオスピーカーを取り扱う米国の消費財製造業者 85 社から、小売段階におけるチャネル密度に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-8 に示されるように、すべての仮説は支持された。したがって、消費財製造業者は、(1)小売段階におけるチャネル密度を、ブランド戦略と流通施策に基づいて決定しているということ、および、(2)小売業者から信頼に足るコミットメントを獲得することができていれば、チャネル密度を大きくして、相対的に数多くの小売業者と取引関係を構築しようということが示唆された。

---

<sup>25</sup> チャネル密度に関する仮説の構築ないしテストにおいて、Frazier and Lassar(1996)と Fein and Anderson(1997)は、互いに異なるチャネル段階を念頭に置いている。具体的には、前者は、消費財(ステレオスピーカー)を取り扱う製造業者の小売段階を念頭に置いており、後者は、生産財を取り扱う製造業者の卸売段階を念頭に置いている。

図表 3-8 Frazier and Lassar(1996)の分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

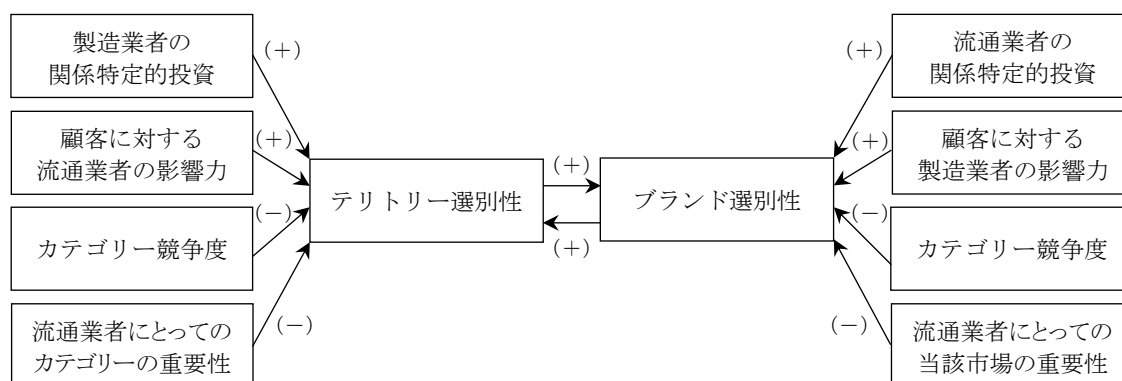
Fein and Anderson(1997)は、チャンネル密度をテリトリー選別性(territory selectivity)として捉えて、チャンネル密度を低めることはすなわち、テリトリー選別性を高めて、ある地域内において、当該製品を取り扱う流通業者の数を制限することであると述べている<sup>26</sup>。彼らは、一方で、製造業者がテリトリー選別性を高めるということは、自身の活動に制限を掛けることによって、取引相手たる流通業者に対して信頼に足るコミットメントを担保する(pledging)ことであると捉えている。他方で、流通業者がブランド選別性を高めるということは、取引する製造業者の数を自ら制限することによって、取引相手たる製造業者に対して信頼に足るコミットメントを担保することであると捉えている。彼らの中核的な仮説は、テリトリー選別性とブランド選別性が、互いに正の影響を及ぼすのではないかということである。また、彼らは、テリトリー選別性およびブランド選別性の規定要因として、脆弱性の均衡化(関係特定の投資)、関係の不安定性源(直接販売の価値、顧客に対する影響力<sup>27</sup>)、および、機会費用(当該製品カテゴリーの競争の激しさ、当該製品カテゴリーないし当該市場の重要性)を取り上げている。

<sup>26</sup> Fein and Anderson(1997)は、それまでの研究が排他性(exclusivity)という用語を用いていたのに対して、選別性という用語を用いており、選別性が高いような流通を指して排他的流通(exclusive distribution)、選別性が低いような流通を指して集約的流通(intensive distribution)と呼んでいる。

<sup>27</sup> Fein and Anderson(1997)は、顧客に対する製造業者の影響力が大きい時、自らの立場を低めて流通業者の脆弱的な立場に合わせるために製造業者がテリトリー選別性を高めて、そして、テリトリー選別性が高められると、流通業者は、それに呼応してブランド選別性を高めると述べている。しかし、注意すべきことに、この見解は、パワー論とは非整合的である。パワー論の観点から見ると、例えば、顧客に対する製造業者の影響力が大きい時、流通業者は、その製造業者に対する依存度を減少させるために、ブランド選別性を低めて、競合他社の製品も取り扱おうと試みる。したがって、Fein and Anderson(1997)は、パワー論的な観点ではなく、協調関係論的な観点から、製造業者と流通業者の取引関係を捉えていると言えるであろう。

実証分析に際しては、多様な産業に属する米国の製造業者に加えて、彼らと取引関係を有する卸売業者を対象に、それぞれの選別性(製造業者:テリトリー選別性、卸売業者:ブランド選別性)に関する329組のダイアドデータが収集された。分析の結果、図表3-9に示されるように、すべての仮説は支持された。したがって、一方で製造業者がテリトリー選別性を高めるのは、他方で流通業者がブランド選別性を高める原因であり結果でもあるということ、つまり、製造業者が当該製品を取り扱う流通業者の数を制限すれば、それに呼応して、選別された流通業者も、取り扱う競合メーカーの製品数に制限を掛けて当該製品の販売に注力するし、逆に、流通業者がブランド選別性を高めれば、製造業者もテリトリー選別性を高めるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-9 Fein and Anderson(1997)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

Frazier and Lassar(1996)および Fein and Anderson(1997)は、チャネル密度に関する知見の蓄積に貢献したものの、単一種類のチャネルのみを取り扱っているという点において限界を抱えている。しかしながら、企業のマルチ・チャネル化の進展を背景にして、マルチ・チャネルに関する研究が盛んに行われるようになり、単一種類のチャネルにおけるチャネル密度ではなく、複数種類のチャネルにおけるチャネル密度を考慮に入れた研究が登場している(e.g. Käuferle and Reinartz, 2015)。こうした既存研究については、次項において概観したい。

### 3-3. マルチ・チャネルの選択に関する研究

マーケティング・チャネルの選択という研究領域において取り扱われる問題には、チャネル段階数に関する問題やチャネル密度に関する問題に加えて、チャネルの種類に関する問

題があるが、この問題は、2000年代以前には、あまり取り扱われてこなかった。すなわち、それまでの研究は、単一種類のチャネルを想定した上で、チャネル段階数に関する問題やチャネル密度に関する問題を取り扱ってきたのである。しかし、2000年代以降、現実世界において、マルチ・チャネルを用いる企業が急増してきたことを受けて、学术界においても、チャネルの種類に焦点を合わせた研究、すなわち、マルチ・チャネルに関する研究が盛んに行われるようになってきた。実際、マーケティング論における学術誌、例えば、*Journal of Retailing*(2015年6月号)、*Journal of Industrial Marketing*(2011年1月号)、あるいは、*Journal of Interactive Marketing*(2005年3月号)においては、マルチ・チャネルに関する特集号が組まれている。

現実世界において、数多くの企業が、複数種類のチャネル、すなわち、マルチ・チャネルを用いるようになってきた背景として、2つの変化が指摘されている(Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz, and Pallas, 2010)。第1は、売手側、すなわち、供給側の変化である。1990年代以降、技術革新によってインターネットが登場し、それは人々の間に広く普及した。インターネットの普及は、個別企業のマーケティング戦略に多様な変化をもたらしたが、マーケティング・チャネル戦略について、インターネットがもたらした大きな変化の一つは、直接販売を行う企業の増加である。取引費用の観点から見ると、インターネットを通じたオンライン取引は、オフライン取引とは異なり、地理的な制約を受けないため、取引相手の探索費用を削減できる傾向にある。それゆえ、消費財ないし生産財を取り扱う多くの製造業者は、自社の販売サイトを立ち上げて、流通業者を介さずに顧客との直取引を開始したのである(Rangaswamy and Van Bruggen, 2005)。例えば、我が国において、それまで化粧品専門店、百貨店、あるいは、ドラッグストアのような流通業者を介して自社製品を販売していた資生堂が、2012年に自社ECサイトを立ち上げて直販を開始したことは、企業のマルチ・チャネル化を象徴する出来事として位置づけられるであろう。

第2は、買手側、すなわち、需要側の変化である。消費財であれ生産財であれ、買手は、情報探索、購買、購買後サービスのように、いくつかの購買段階を経て意思決定を行っている(高橋, 2008)。こうした購買過程における各段階において、買手は、異なるサービス水準のチャネルを選択する傾向がある(Verhoef, Neslin, and Vroomen, 2007)。例えば、情報探索時には、実店舗において実物を確認しつつ、購買時には、オンライン店舗において製品を購入するような「ショールーミング」や、それとは逆に、情報探索時には、オンライン店舗において製品仕様やeクチコミを参照しつつ、購買時には、実店舗において購入するような「ウェブルーミング」を行う買手が登場してきている(Verhoef, Kannan, and Inman, 2015)。こうした買

手のチャネルに対する多様な需要に対応するために、企業は、「強み」が互いに異なる多様なチャネルを設置する必要に迫られてきた。換言すれば、買手の多様なニーズを満たすために多様なチャネルを設置するべく、企業は、マルチ・チャネルを用いるようになってきたのである。

マルチ・チャネルに関する研究の必要性は、マーケティング・チャネル論において、これまで幾度となく主張されており(e.g., Frazier, 1999; Rosenbloom, 2007)、そうした要請を受けて、数多くの研究者たちが、マルチ・チャネルに関する研究に取り組んできた。しかしながら、既存研究の大半は、記述的・概念的な研究、あるいは、探索的な研究に留まっていると言えるであろう(e.g., Sharma and Mehrotra, 2007; Wilson and Daniel, 2007)。他方、マルチ・チャネルの選択に焦点を合わせた代表的な理論的・経験的研究としては、Jindal, Reinartz, Krafft, and Hoyer(2007)、Coelho and Easingwood(2008)、および、Käuferle and Reinartz(2015)が挙げられる<sup>28</sup>。

Jindal, *et al.*(2007)は、チャネル多様性、すなわち、チャネルの種類の高さを説明対象に設定し、その規定要因を探究している。彼らは、大きな概念枠組として、企業の顧客志向、および、顧客の探索行動に着目している。具体的には、企業の顧客志向としては、差別化戦略、低コスト戦略、顧客中心信念、および、顧客フィードバックの収集を取り上げて、差別化された製品を提供しているほど、顧客が中心であるという信念が強いほど、企業は多様なチャネルを用いず、低価格の製品を提供しているほど、顧客からのフィードバックを得ようとしているほど、企業は多様なチャネルを用いるのではないかと仮説化した。他方、顧客の探索行動としては、顧客の専門性と価格感度を取り上げて、顧客の専門性が高いほど、企業はマルチ・チャネルを用いず、顧客の価格感度が高いほど、企業は多様なチャネルを用いるのではないかと仮説化した。

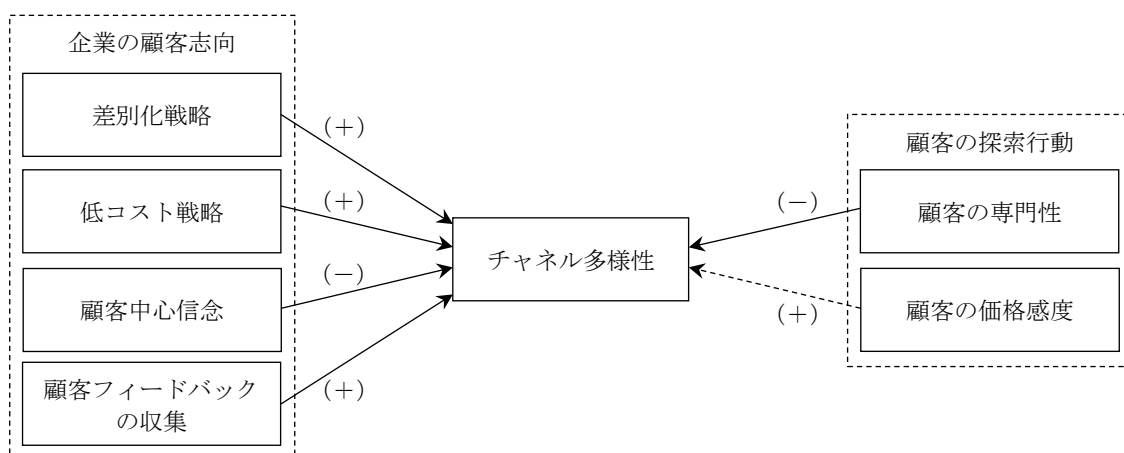
実証分析に際しては、金融サービス、テクノロジー製品、ホスピタリティ製品、あるいは、電気製品を取り扱う、独国、瑞国(スイス)、奥国(オーストリア)の3ヶ国における消費財製造業者210社から、マルチ・チャネル戦略に関するデータが収集された。分析の結果、図表3-10に示されるように、差別化戦略の影響は仮説に反して正で有意であり、顧客の価格感度の影響は非有意であったため、それらに関する仮説は支持されなかったが、他の仮説は支持

---

<sup>28</sup> 他方、マルチ・チャネルを取り扱った探索的な実証研究としては、Kabadayi, *et al.*(2007)が挙げられる。彼らは、環境、チャネル構造、および、事業戦略の3種類の変数の組み合わせによって、企業には2つの理念型が存在するというところを、クラスター分析を用いて経験的に見出している。理念型の概要を述べると、第1の理念型は、動態的かつ資源豊富な環境において、多様なチャネルを用いて、差別化戦略を採る企業であり、第2の理念型は、安定的な環境において、多様なチャネルを用いずに、コスト・リーダーシップ戦略を採る企業である。

された<sup>29</sup>。したがって、企業の顧客志向ないし顧客価値を生み出す戦略や、顧客の情報探索行動によって、企業がどの程度、多様なチャネルを用いるのかが決定されるということが示唆された。

図表 3-10 Jindal, et al.(2007)の分析結果



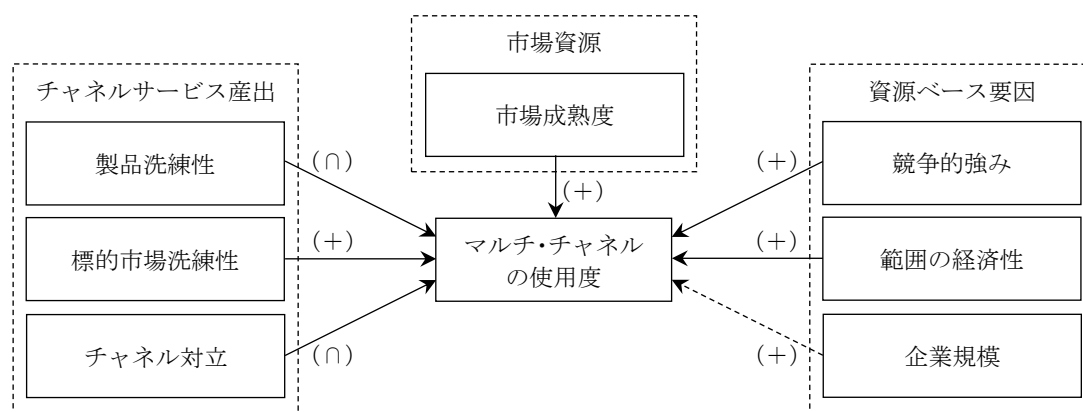
ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

Coelho and Easingwood(2008)は、マルチ・チャネル使用度の規定要因を探究している。彼らは、大きな概念枠組として、チャネルサービス産出、市場資源、および、資源ベース要因を取り上げている。具体的には、まず、チャネルサービス産出として、製品洗練性、標的市場洗練性、および、チャネル対立を取り上げて、技術的に複雑で長期的なコミットメントが必要であるような洗練された製品を提供している程度と、マルチ・チャネル間の対立が発生している程度は、マルチ・チャネルの使用度に逆 U 字の影響を及ぼし、高収入・高学歴のような洗練された顧客を標的にしている程度は、マルチ・チャネルの使用度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。次に、市場資源として、市場成熟度を取り上げ、市場が成熟している程度は、マルチ・チャネルの使用度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。最後に、資源ベース要因として、競争的強み、範囲の経済性、および、企業規模を取り上げ、市場での競争力の高さ、取り扱う製品の幅広さ、および、企業規模の大きさは、マルチ・チャネルの使用度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。

<sup>29</sup> 分析に際して、被説明変数であるチャネル多様性は、13種類のチャネルのうち、当該企業が使用している数として測定されている。なお、13種類のチャネルとは、(1)自社営業部隊、(2)販売代理店(1社専属)、(3)販売代理店(複数社の製品を取り扱う)、(4)直営店(支店)、(5)小売業者、(6)卸売業者、(7)フランチャイズ店、(8)自社のオンライン店舗・サイト・市場、(9)外部のオンライン店舗・サイト・市場、(10)電話(コールセンター)、(11)自社のダイレクト・マーケティング(郵送、カタログなど)、(12)外部のダイレクト・マーケティング(郵送、カタログなど)、および、(13)ブローカー、である。

実証分析に際しては、金融サービス産業に属する英国の金融企業 62 社から、マルチ・チャネル戦略に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-11 に示されるように、企業規模に関する仮説を除いて、すべての仮説が支持された<sup>30</sup>。したがって、製品、顧客、および、企業に関する要因が、マルチ・チャネルの使用に影響を及ぼすということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-11 Coelho and Easingwood(2008)の分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

Jindal, *et al.* (2007)や Coelho and Easingwood (2008)がチャネルの多様性のみに着目していたのに対して、Käuferle and Reinartz (2015)は、チャネルの多様性に加えてチャネル密度をも同時に考慮している<sup>31</sup>。彼らは、チャネル多様性とチャネル密度の規定要因として、4つの事業戦略、すなわち、顧客重視、サービス多様化、製品多様化、および、製品複雑化に着目している。彼らは、顧客重視とサービス多様化は、チャネル多様性とチャネル密度に正の影響を及ぼし、製品多様化は、チャネル多様性に正の影響を及ぼし、製品複雑化は、チャネル密度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。さらに、チャネル多様性は、チャネル密度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。なぜなら、多様なチャネルを設置

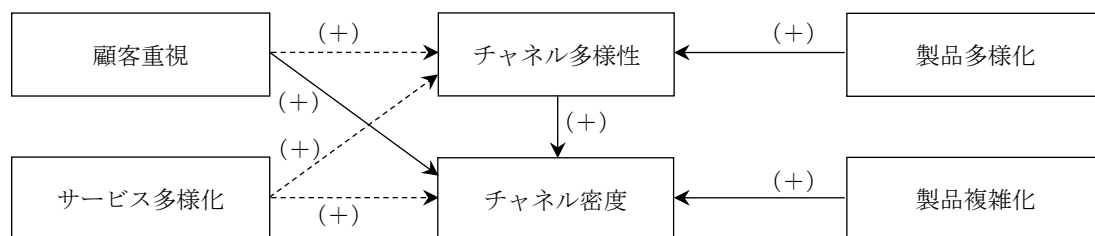
<sup>30</sup> 分析に際して、被説明変数であるマルチ・チャネルの使用度は、次のように測定・操作化されている。まず、回答協力者には、3種類のチャネル、すなわち、(1)販売支店や営業部隊のような伝統的な統合チャネル、(2)ダイレクトメール、電話、インターネットのような比較的新しい統合チャネル、および、(3)独立チャネルのそれぞれについて、売上比率を回答するよう求めた。次に、得られた回答に基づいて、それぞれの比率を掛け合わせて自然対数をとった値を、マルチ・チャネルの使用度として設定している。例えば、3種類のチャネルの売上比率がそれぞれ、40%、35%、および、25%であれば、当該企業のマルチ・チャネルの使用度は、 $\log(40 \times 35 \times 25 / 1000) = 3.55$ である。

<sup>31</sup> 厳密には、Käuferle and Reinartz (2015)は、それまでのチャネル密度は、特定の段階における特定種類のチャネルの「使用度」という局面のみから捉えられていたに過ぎないと批判した上で、チャネル密度は、チャネルの「多様性」と各チャネルの「使用度」の2局面から捉えられるべきであると主張している。

する背景には、流通範囲を最大化したいという個別企業の流通目標が存在し、その目標を達成するためには、まず多様なチャネルを用いて、そして次に、それぞれのチャネルにおける密度を高めることが効果的だと考えられるからである。

実証分析に際しては、機械・装置、鉄鋼、化学、あるいは、建築材産業に属する独国の卸売業者 150 社から、チャネル構造に関するデータが収集された。Käuferle and Reinartz (2015)によると、卸売業者はしばしば、営業部隊、電話、ファックス、倉庫、展示会、あるいは、インターネットのように多様なチャネルを用いているため、マルチ・チャネルに関する調査の対象として適切であるという。分析の結果、図表 3-12 に示されるように、顧客重視やサービス多様化がチャネル多様性に及ぼす影響に関する仮説、および、サービス多様化がチャネル密度に及ぼす影響に関する仮説は支持されなかったが、他の仮説は支持された。したがって、(1)チャネルの多様性およびチャネル密度は、当該企業内で顧客を如何に位置づけるか、および、如何なる製品を提供するかという企業戦略によって決定されるということ、(2)企業は、チャネルの多様性を高めれば、それに合わせてチャネル密度をも高める傾向があるということが示唆された<sup>32</sup>。

図表 3-12 Käuferle and Reinartz(2015)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

さらに、こうしたマルチ・チャネルに関する研究の隆盛を機に、近年、デュアル・チャネルに関する研究が注目を浴びている。デュアル・チャネルという用語は、その名のとおり、2つのチャネルを意味するが、その2つとは一般的に、統合チャネルと独立チャネルのことを指す。それゆえ、デュアル・チャネルとは、同一製品を流通させるために、統合チャネルと

<sup>32</sup> さらに、Käuferle and Reinartz (2015)は、チャネル多様性とチャネル密度が財務的成果に及ぼす影響を検討している。彼らは、チャネル多様性とチャネル密度を規定するモデルに基づいて、その予測値と実現値の差が、財務的成果に負の影響を及ぼすのではないかと仮説化し、分析の結果、当該仮説は支持された。こうした仮説が導出される根拠として、彼らはダーウィンの経済性に着目している。これに基づけば、すべての企業は、競争的な環境に置かれており、誤った施策を用いている企業は淘汰されてしまうため、現存する企業は、生存のために有効な施策を用いていると判断される。したがって、現存企業から収集されたデータを基に導き出されたモデルは、こうした企業の主要な施策を示しており、そこから外れるということは、成果を低下させると考えられる(脚注 22 を併せて参照のこと)。

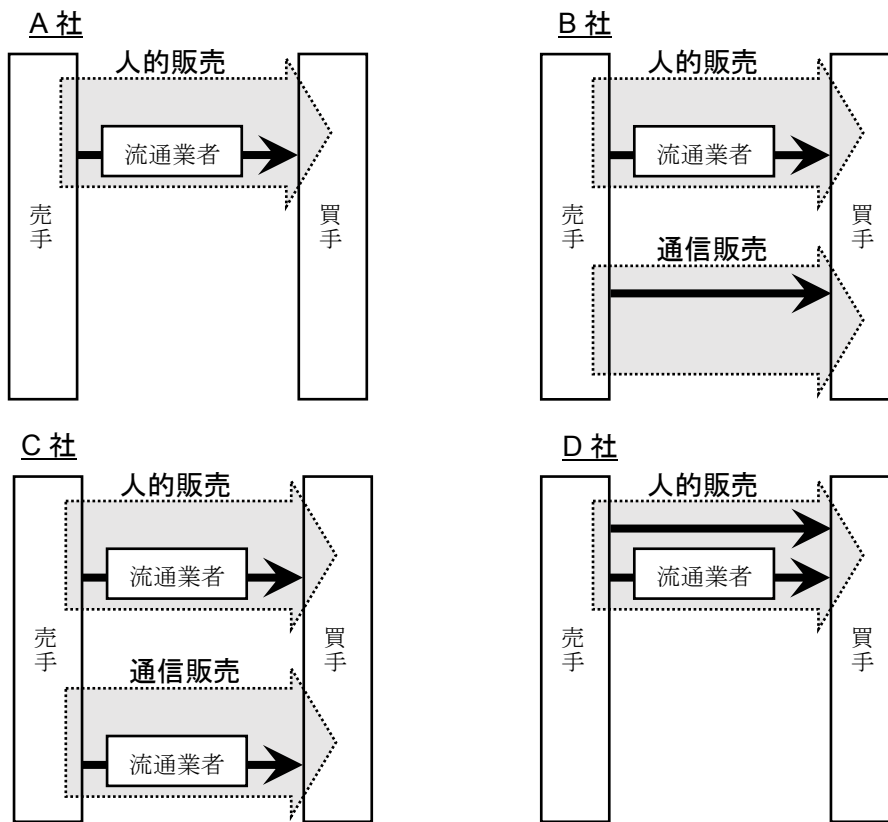
### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

独立チャネルが用いられるチャネル構造と定義される (Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Heide, 2015)。統合チャネルと独立チャネルは、それらを用いるのに必要な費用・資源、その管理・統制方法、柔軟性が大きく異なっているため、異なる種類のチャネルであると見なされる (Coelho and Easingwood, 2008)。したがって、複数種類(すなわち、統合チャネルと独立チャネルの2種類)のチャネルが用いられるという意味において、デュアル・チャネルは、マルチ・チャネルの一形態であると捉えられうる。それゆえ、マルチ・チャネルに関する研究が注目されるのに伴って、デュアル・チャネルに関する研究も、脚光を浴びるようになってきたのである。次項においては、こうしたデュアル・チャネルに関する既存研究を概観したい。

ここで、次項に移る前に、マルチ・チャネル企業とデュアル・チャネル企業の区別、すなわち、これらには如何なる企業が含まれて如何なる企業が含まれないのかの線引きを明確化しておくことは、有用であろう。これまで用いられてきたマルチ・チャネルやデュアル・チャネルという用語の定義は、研究者間で異なっており、実際にはどのようなチャネル構造を指すのかについて共通した見解は存在しない。そうした見解の違いは、研究者間で、想定している(1)定義の範囲、(2)分析単位、(3)流通機能、および、(4)チャネル類型が異なることによって生じている。図表 3-13 および図表 3-14 に示される例を用いて、これらについて検討したい。

第1に、定義の範囲について検討したい。図表 3-13 には、A~D 社の4つの企業のチャネル構造が示されている。灰色の矢印は、人的販売ないし通信販売という「形態」によるチャネルの類型を示しており、黒色の矢印は、統合チャネル(売手-買手の直取引)ないし独立チャネル(流通業者を媒介した取引)という「段階数」によるチャネルの類型を示している。まず、マルチ・チャネルの定義について着目してみると、マルチ・チャネルを広義に捉えれば、「形態」ないし「段階数」が異なるチャネルを用いていけば、マルチ・チャネル企業と見なされる。それゆえ、広義のマルチ・チャネル企業には、B~D 社は含まれるが、A 社は含まれない。他方、マルチ・チャネルを狭義に捉えれば、「段階数」ではなく、「形態」が異なるチャネルを用いてはじめて、マルチ・チャネル企業と見なされる。それゆえ、狭義のマルチ・チャネル企業には、B 社および C 社は含まれるが、A 社および D 社は含まれない。次に、デュアル・チャネルの定義に着目してみると、デュアル・チャネルを広義に捉えれば、チャネルの「形態」は問わず、「段階数」が異なるチャネルを用いてさえいけばデュアル・チャネル企業と見なされる。それゆえ、広義のデュアル・チャネル企業には、B 社および D 社は含まれるが、A 社および C 社は含まれない。他方、デュアル・チャネルを狭義に捉えれば、「形態」が同じチャネル内で、「段階数」が異なるチャネルを用いてはじめて、デュアル・チャネル企業と見なされ

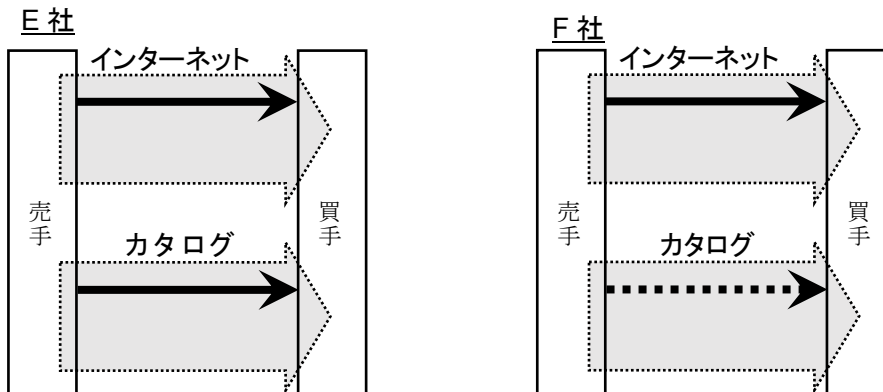
図表 3-13 マルチ・チャネル企業の例(1)



		A社	B社	C社	D社
マルチ・チャネル企業	広義	×	○	○	○
	狭義	×	○	○	×
デュアル・チャネル企業	広義	×	○	×	○
	狭義	×	×	×	○

ただし、「○」…定義に含まれる、「×」…定義に含まれないということを表す。

図表 3-14 マルチ・チャネル企業の例(2)



### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

る。それゆえ、狭義のデュアル・チャネル企業に含まれるのはD社のみであり、A～C社は含まれない。以上より、如何なる定義の範囲を用いるかによって、企業が如何なるチャネル構造を用いていると捉えられるのかが異なると結論付けられるのである。

第2に、分析単位について検討したい。マルチ・チャネルを取り扱う際の分析単位としては、「製品」あるいは「企業(ないし事業)」の2つが挙げられる。ここで、製品Xと製品Yを生産している仮想的な企業を考えたい。この企業は、製品Xについては流通業者を介した人的販売を行っており、製品Yについては流通業者を介さない通信販売を行っている。したがって、当該企業は、「製品X」に着目すれば、図表3-13のA社のように、単一種類のチャネルを有する企業と見なされる一方、「企業(ないし事業)」に着目すれば、同図表のB社のように、複数種類のチャネルを用いる企業と見なされる。それゆえ、前者の場合、すなわち、「製品」を分析単位として用いた場合には、当該企業は、マルチ・チャネル企業に含まれるものの、後者の場合、すなわち、「企業(ないし事業)」を分析単位として用いた場合には、当該企業は、マルチ・チャネル企業に含まれない。以上より、如何なる分析単位を用いるかによって、企業が如何なるチャネル構造を用いていると捉えられるのかが異なると結論付けられるのである。

第3に、流通機能について検討したい。図表3-14内の矢印について、実線は所有権フローを示しており、点線は情報フローを示している。つまり、同図表のE社は、インターネットおよびカタログを通して販売を行っている一方、F社は、インターネットのみで販売を行っており、カタログでは情報提供のみを行っている。一方で、「所有権機能」と「情報機能」の両者に着目すれば、E社およびF社はいずれもマルチ・チャネル企業に含まれる。他方で、「所有権機能」のみに着目すれば、E社は、所有権機能をインターネットとカタログの双方で担っているため、マルチ・チャネル企業に含まれるものの、F社は、所有権機能をインターネットのみで担っているため、マルチ・チャネル企業には含まれない。以上より、如何なる流通機能に着目するかによって、企業が如何なるチャネル構造を用いていると捉えられるのかが異なると結論付けられるのである。

第4に、チャネル類型について検討したい。図表3-13においては、「人的販売か通信販売か」によるチャネルの類型が用いられている一方、図表3-14においては、通信販売をさらに分類して、「インターネットかカタログか」によるチャネルの類型が用いられている。それゆえ、後者の類型を用いれば、図表3-14のE社およびF社はいずれも、マルチ・チャネル企業に含まれる一方、前者の類型を用いれば、E社およびF社はいずれも、通信販売しか用いていない企業であると見なされるため、マルチ・チャネル企業には含まれないのであ

る。以上より、如何なるチャネル類型を用いるかによって、企業が如何なるチャネル構造を用いていると捉えられるのかが異なると結論付けられるのである。

マルチ・チャネルやデュアル・チャネルは、以上のように区別されるが、重要なことは、各研究者が取り扱っているマルチ・チャネルないしデュアル・チャネルはいずれの定義・範囲を念頭に置いているのかを明確に意識することである。この点について、次項において概観されるデュアル・チャネルに関する研究の大半は、「形態」ではなく、「段階数」が異なる2種類のチャネルが用いられているチャネル構造を明示的に取り扱うために、(1)デュアル・チャネルに関する狭義の定義を採用し、(2)「製品」を分析単位に据え、(3)「所有権機能」に限定し、(4)「人的販売」というチャネル形態に着目しているため、図表3-13のD社のような企業を想定しているということには注意するべきであろう。

#### 3-4. デュアル・チャネルの選択に関する研究

マーケティング・チャネル論において、デュアル・チャネルが脚光を浴びるようになったのは近年であるが、その用語自体は、古くから存在していた。デュアル・チャネルをはじめて研究対象として取り扱ったのは、著者の知りうる限り Warshaw(1961)である。彼は、デュアル・チャネルを採用した製造業者は、統制可能性や費用構造などの特性が互いに異なる統合チャネルと独立チャネルを、状況に応じて使い分けることができるため、デュアル・チャネルの採用は、利益が見込めるチャネル戦略であると述べている。彼によると、製造業者は、第1に小売業者の種類・規模に応じて、第2に市場における販売促進の必要性に応じて、第3に需要に応じて、適切なチャネルを用いることによって、長期的な利益が見込めるといふ。彼の研究は、統合チャネルと独立チャネルの特性の違いに着目して、デュアル・チャネルの有用性に関して言及した先駆的な研究であるという点において評価に値するであろう。

Warshaw(1961)による研究の後、デュアル・チャネルに関する研究が脚光を浴びるようになったのには、2つの背景があると考えられる。1つは、先述したように、企業のマルチ・チャネル化が進展し、マーケティング・チャネル論においてもマルチ・チャネルに注目が集まる中で、広義の意味においてマルチ・チャネルに含まれるデュアル・チャネルにも注目が集まるようになったということである。もう1つは、マーケティング・チャネルの選択問題に対する主要な分析枠組である取引費用理論の限界を克服するために、デュアル・チャネルが取り扱われるようになったということである。その契機となった研究は、Bradach and Eccles(1989)である。彼らは、取引費用理論の限界点として、複数の統御メカニズムが用いら

れる状況を考慮できていないということを指摘した。彼らは、「同一の企業によって、同一の機能のために、異なる統制メカニズムが同時に用いられる方法」(Bradach and Eccles, 1989, p.112)を、「複合形態(plural forms)」と呼んでいる<sup>33</sup>。彼らによると、企業が複合形態を用いている場合、「…一方のメカニズムによって統制された取引は、[他の取引において]代替的な統制メカニズムが同時使用されることによって、大きく影響を受ける」(p.112, 角括弧内加筆は本論著者による)ため、単一の取引関係に着目するのではなく、複数の取引関係に着目する必要があるという。彼らは、そうした複合形態が用いられる代表的な文脈として、部品調達の際に、部品を自社で内製しつつ他社から購買する状況、小売チェーンが直営店とフランチャイズ店の双方を用いる状況、そして、本論の焦点である、製造業者が統合チャネルと独立チャネルの双方を用いる状況を挙げている。

その後、デュアル・チャネルの選択に関する問題を明示的に取り扱った研究としては、取引費用理論に依拠した Dutta, *et al.*(1995)、Mols(2000)、Kabadayi(2008, 2011)と、コンフリクト論に依拠した Sa Vinhas and Anderson(2005)が挙げられる。Dutta, *et al.*(1995)は、明示的にデュアル・チャネルの選択に焦点を合わせた先駆的な研究であり、取引費用理論に依拠してその規定要因を探究した<sup>34</sup>。具体的には、生産財における販売員を対象にして、製造業者がデュアル・チャネルを選択する要因を探究し、2つの取引費用要因、すなわち、関係特定の投資および行動の不確実性が大きいほど、独立販売員に加えて自社の販売員を併用する(デュアル・チャネルを選択する)のではないかと仮説化した。その論理的根拠は、次のように説明される。

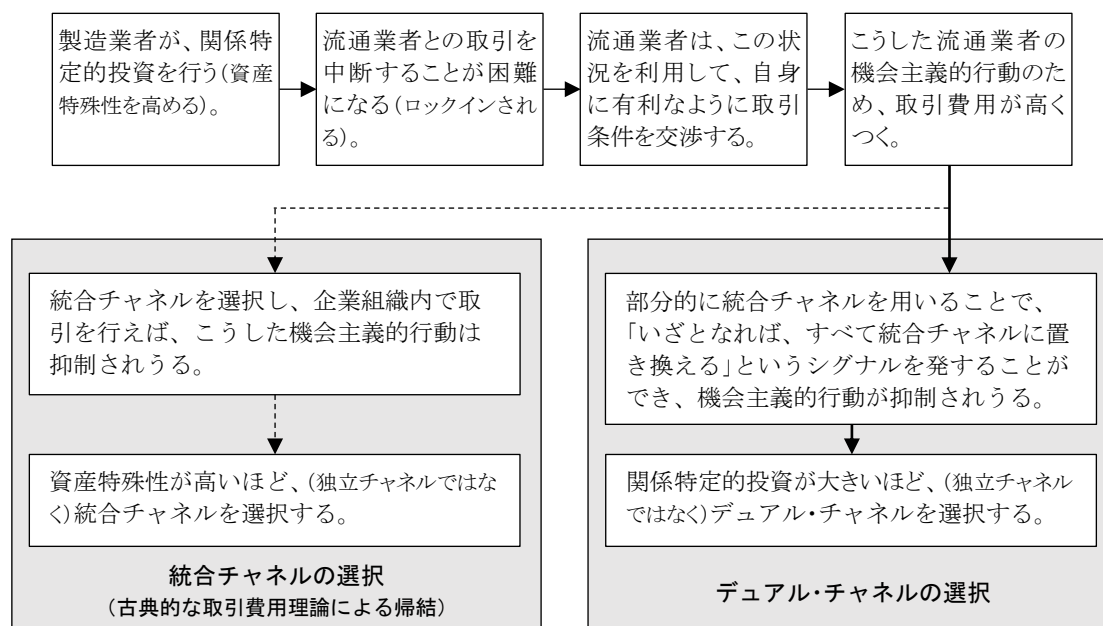
第1の取引費用要因である関係特定の投資とは、他の取引に使用されると価値が低下してしまうような投資のことである。製造業者が関係特定の投資を他社の販売員に対して行うと、その販売員を他の販売員に代替することが困難になってしまう。このような状況にお

<sup>33</sup> Heide(2003)や Mols, Hansen, and Villadsen(2012)は、複合形態では、1つではなく2つの統御メカニズムが同時に用いられているという点を強調して、「複合統御(plural governance)」という用語を用いている。また、その他の既存研究は、複合形態が用いられる文脈によって、複合形態に対して異なる用語を用いている。例えば、製造業者が部品調達を内製と外注、どちらも行うという文脈においては、「同時調達(concurrent sourcing)」(Parmigiani, 2007; Parmigiani and Will, 2009)、製造業者が流通活動を統合チャネルと独立チャネル、どちらも用いるという文脈においては、「デュアル・チャネル」(Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Heide, 2015)ないし「並列チャネル(concurrent channels)」(Sa Vinhas and Anderson, 2005)という用語が用いられている。本論は、Dutta, *et al.*(1995)や Sa Vinhas and Heide(2015)に倣って、「デュアル・チャネル」という用語を用いている。

<sup>34</sup> Bradach and Eccles(1989)は、「市場と企業組織の枠組を卑屈な態度で結び付けることによって、取引費用理論は、なぜ、企業はしばしば内製(make)と外注(buy)を両方行うのかという、明白かつ魅惑的な問題を無視してきた」(p.100)と述べており、取引費用理論では、複合形態を説明することができないと主張した。これに対抗して、Dutta, *et al.*(1995)は、関係特定の投資と行動の不確実性に関する問題に対して、複合形態が、内部化の代替的な解決策になりうると考えられるため、取引費用理論によって、複合形態を説明することができると批判した。

いては、他社の販売員は機会主義的に行動する可能性があるため、製造業者が他社の販売員を用いる費用は高くついてしまう<sup>35</sup>。この問題の古典的な解決策は、他社の販売員をすべて自社の販売員に置き換えることである(Williamson, 1985)。しかし、Dutta, *et al.*は、これとは異なり、すべてではなく、部分的に自社の販売員に置き換えることが、代替的な解決策になりうると述べている。製造業者は、他社の販売員に加えて自社の販売員を併用することによって、もし必要ならば他社の販売員をすべて自社の販売員に置き換えることができるというシグナルを、他社の販売員に発信することができる。したがって、Dutta, *et al.*は、関係特定の投資が大きいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択するのではないかと仮説化したのである。以上のストーリーは、図表 3-15 に示されるとおりである。

図表 3-15 関係特定の投資によるデュアル・チャネル選択の説明



第2の取引費用要因である行動の不確実性とは、他社が事前の取引に基づいて適切に活動を遂行しているか否かや成果を挙げているか否かを測定することが困難である程度のことである。行動の不確実性が大きい時、他社の販売員は、製造業者との情報の非対称性を利用し、機会主義的に行動する可能性があるため、製造業者が他社の販売員を用いる費用は、

<sup>35</sup> この点について、Dutta, *et al.*は、製造業者の視点に立って、他社の販売員が機会主義的に行動する可能性があることを説明している。しかし、取引費用理論においては、製造業者あるいは流通業者が関係特定の投資を行うと、両者とも取引相手を代替することが困難になり、両者とも機会主義的に行動する可能性があるため、他社の販売員の視点に立って議論を進めることもできる(cf. 浅沼, 1983)。ただし、いずれの視点に立って議論を進めても、その帰結は同じである。

高くついてしまう。この問題の古典的な解決策も、すべて自社の販売員に置き換えることである(Williamson, 1975)。しかし、Dutta, *et al.*は、部分的に自社の販売員に置き換えることが代替的な解決策になりうると主張している。製造業者は、他社の販売員に加えて自社の販売員を併用することによって、他社の販売員が機会主義的な行動をとらないよう監視することができるのと同時に、他社の販売員の成果を評価する適切な知識を得ることもできる。したがって、Dutta, *et al.*は、行動の不確実性が大きいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択するのではないかと仮説化したのである。

実証分析に際しては、電気技術ないし機械産業に属する米国の販売代理店 199 社から、売手たる製造業者との取引関係に関するデータが収集された。分析の結果、主要な仮説はすべて支持された。したがって、関係特定の投資を高めるほど、また、行動の不確実性が大きいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択するということが示唆された<sup>36</sup>。

図表 3-16 Mols(2000)による 11 の命題

命題	デュアル・チャネルが選択される要因	取引費用要因
命題 1	製品情報および製品カスタマイゼーションに対して最終顧客の需要が異質である程度	資産特殊性
命題 2	製造業者が最終顧客の情報にアクセスする重要性	
命題 3	2つの地域において、資質のある適切な個人や流通業者の数が異なる程度	
命題 4	新製品、新しい手続き、あるいは、非販売活動の開発やテストの必要性	
命題 5	独立チャネルのみを用いた場合にセーフガードの信頼性が傷つく可能性	
命題 6	流通業者と協調するための手続きに関する不確実性	行動の不確実性
命題 7	内部運営から得られる情報が、外部運営のためのベンチマークとして有効である程度	
命題 8	需要の不安定性	取引頻度
命題 9	異なる地域における顧客密度や市場シェアの異質性	
命題 10	2つの地域において制度的な環境が異なる程度	制度的環境
命題 11	独立チャネルと統合チャネルを用いた場合に発生しうる建設的な対立の程度	雰囲気

Dutta, *et al.*と同様に、取引費用理論に依拠して、デュアル・チャネルの選択要因を探究した研究が、Mols(2000)である。彼は、製造業者がデュアル・チャネルを選択する 11 の命題を提示している。これらの命題においては、取引費用要因と関連した具体的な要因が取り扱われている<sup>37</sup>。例えば、命題 1 においては、製品情報や製品カスタマイゼーションに対する

<sup>36</sup> また、Dutta, *et al.*(1995)は、2つの取引費用要因の他に、製造業者がデュアル・チャネルを用いる規定要因として5つ、すなわち、価格プレミアム、範囲の経済性、既存の自社販売員、製品単価、および顧客規模を取り上げている。実証分析の結果、これらのうち、範囲の経済性、既存の自社販売員、および、製品単価がデュアル・チャネルの選択に影響を及ぼすということが見出された。

<sup>37</sup> ただし、高田(2015)は、Mols(2000)が取引費用理論に依拠して取り上げた 11 の命題について注意深く再検討を行った結果、それらは、(1)取引費用理論と深く関係するグループ、(2)ケイパビリティ理論と深く関係するグループ、(3)取引費用理論・ケイパビリティ理論と深く関係するグループ、および、(4)環境要因と深く関係するグループの4つに分類されると述べている。

最終顧客ニーズ異質性が取り上げられている。取引費用理論に依拠した既存研究によると、高水準の製品情報や高度なカスタマイゼーションを提供する場合には、関係特定の投資が必要であるため、統合チャネルが選択される一方、そうでない場合には、関係特定の投資は不要であるため、独立チャネルが選択されるという。それゆえ、命題1は、情報やカスタマイゼーションに対する最終顧客のニーズが顧客間で異なるのであれば、多様なニーズに対応するために、デュアル・チャネルが選択されると主張している。他の命題を含めた11の命題は、図表3-16に示されるとおりである。

Kabadayi(2008, 2011)も、Dutta, *et al.*(1995)と同様に取引費用理論に依拠して、製造業者がデュアル・チャネルを選択する要因を探究している。彼は、Dutta, *et al.*が取り上げた取引費用要因である関係特定の投資と行動の不確実性に加えて、環境の不確実性をも取り上げている。環境の不確実性とは、環境の変化が予測できない程度のことである。取引費用理論によると、環境の不確実性が大きい時には、製造業者は、環境の変化に対応するために、外部の流通業者との契約を更新しなければならない。そして、このような契約の更新には再交渉の費用が掛かるという(Williamson, 1975)。Kabadayiは、製造業者はデュアル・チャネルを選択することによって、こうした再交渉の費用を節約できると指摘している。したがって、彼は、環境の不確実性が大きいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択するのではないかと仮説化した。

実証分析に際して、一方のKabadayi(2008)は、電子部品ないしコンピューター機器産業に属する米国の製造業者189社、および、同産業に属する台湾のOEM企業98社からデータを収集し、他方のKabadayi(2011)は、電気・電子機器、ゴム、金属産業に属する米国の製造業者229社からデータを収集した。いずれの研究においても、分析の結果、取引費用理論に依拠した3つの仮説はすべて支持された。したがって、関係特定の投資、行動の不確実性、および、環境の不確実性が、デュアル・チャネル選択を規定する重要な要因であるということが示唆された。

Sa Vinhas and Anderson(2005)は、取引費用理論ではなく、コンフリクト論に依拠し、統合チャネルと独立チャネルの対立に着目して、デュアル・チャネルの選択要因を探究している。彼らは、企業にとっての環境要因である顧客や市場に着目して、それらを原因として統合チャネルと独立チャネル間において対立が発生する見込みが小さいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択すると述べている。具体的には、彼らは、チャネル間対立が発生する見込みを規定する環境要因として、(1)最終顧客のニーズが多様である程度を示す需要異質性、(2)過去1年間の市場全体の成長度を示す市場成長率、(3)統合チャネルと独立チャ

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

ネルごとに最終顧客が行動を変化させる程度を示す行動多様性、(4)最終顧客が集団となって購買(グループ・パーチェス)する程度を示す集団購買性、および、(5)最終顧客がブランドを同一であると見なす程度を示す知覚標準性という5つの要因を取り上げている。そして、彼らは、需要異質性、市場成長率、および、知覚標準性が大きく、行動多様性ないし集団購買性が小さいほど、チャネル間対立が発生する見込みが小さいため、製造業者はデュアル・チャネルを選択するのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、多様な産業に属する米国の大規模な生産財製造業者115社から、デュアル・チャネル戦略と環境要因に関するデータが収集された。分析の結果、需要異質性仮説を除いて、すべての仮説が支持された。したがって、市場成長率ないし知覚標準性が大きく、行動多様性ないし集団購買性が小さいほど、製造業者はデュアル・チャネルを選択するということが示唆された。

図表 3-17 デュアル・チャネルの選択に関する実証研究

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	調査対象(産業)
Dutta, <i>et al.</i> (1995)	デュアル・チャネル vs. 独立チャネル	<u>取引費用要因</u> ・資産特殊性 [+] ・行動の不確実性 [+] <u>その他の要因</u> ・価格プレミアム [n.s.] ・販売の範囲の経済性 [-] ・既存の自社販売員 [+] ・製品単価 [-] ・顧客規模 [n.s.]	米国の販売代理店 199 社 (電気技術、機械)
Kabadayi(2008)	間接－直接の マルチ・チャネル (デュアル・チャネル)	<u>取引費用要因</u> ・資産特殊性 [+] ・行動の不確実性 [+] ・環境の不確実性 [+]	米国の製造業者 189 社、および、 台湾の OEM 企業 98 社 (電子部品、コンピューター機器)
Kabadayi(2011)	デュアル・チャネル vs. マルチ独立チャネル	<u>取引費用要因</u> ・資産特殊性 [+] ・行動の不確実性 [+] ・環境の不確実性 [+]	米国の製造業者 229 社 (電気・電子機器、ゴム、化学)
Sa Vinhas and Anderson(2005)	デュアル・チャネル vs. シングル・チャネル	<u>対立要因</u> ・需要異質性 [n.s.] ・市場成長率 [+] ・行動多様性 [-] ・集団購買性 [-] ・標準性知覚 [+]	米国の製造業者 115 社 (多様な生産財産業)

ただし、[+]…正の影響、[-]…負の影響、[n.s.]…非有意を表す。

以上、デュアル・チャネルの選択に関する既存研究を概観した。これらの実証研究の成果は、図表 3-17 に示されるとおりである。既存研究は、取引費用理論やコンフリクト論に依

拠して、統合チャネルあるいは独立チャネルのいずれかではなく、双方を選択するのはなぜかという問題に取り組んできた。しかしながら、こうした既存研究は、デュアル・チャネルが選択される動機として、機会主義的行動に伴う取引費用節約や、チャネル間対立の緩和費用節約など、費用最小化にのみ着目してしまっている。こうした課題については、第5節において詳細に論じたい。

#### 3-5. 小括

本節においては、マーケティング・チャネルの選択に関する既存研究を概観した。まず、チャネル段階数に関する研究においては、経済学や心理学などの隣接諸分野の知見を援用した研究が蓄積されてきた。また、チャネル密度に関する研究においては、古典的なチャネル類型に依存する研究から脱して、チャネル密度の規定要因を理論的・経験的に検討する試みが行われてきた。しかし、これらの研究はいずれも、製造業者が単一種類のチャネル、すなわち、シングル・チャネルを用いるということを暗黙的ないし明示的に想定していた。他方、現実世界に目を向けると、近年、インターネットの登場によって統合チャネルを設置しやすくなったという供給側の変化や、チャネルに対する顧客ニーズが多様化しているという需要側の変化によって、企業は、複数種類のチャネル、すなわち、マルチ・チャネルを用いる必要に迫られており、実際にそうした企業が増加している。こうした現状に鑑みて、学術界において、マルチ・チャネルの選択に関する研究が隆盛してきた。その中でも、デュアル・チャネルの選択に関する研究は、取引費用理論の限界を克服しうる研究とも見なされるため、とりわけ、脚光を浴びている。しかしながら、デュアル・チャネルの選択に関する研究は、チャネル選択の動機として、費用を最小化したいという動機にのみ着目してきたという課題を抱えている。こうした課題については、第5節において詳細に論じたい。

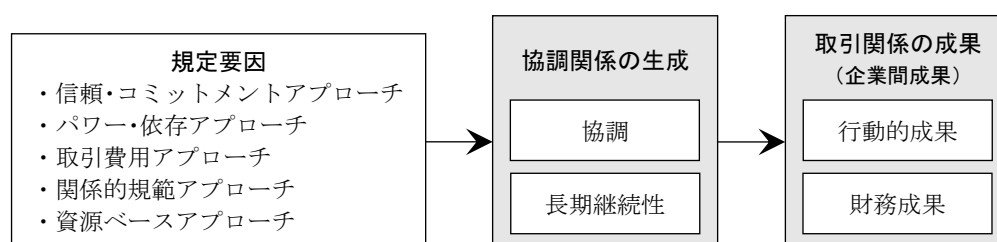
### 第4節 マーケティング・チャネルの管理に関する研究

#### 4-1. 協調関係論

前節においては、マーケティング・チャネルの選択に関する研究と題して、企業が自社製品を流通させるために、如何なるチャネル構造を選択するのかという問題を取り扱った既存研究を概観した。本節においては、チャネル構造を選択した後に企業が直面する問題、すなわち、チャネル構造を所与とした上で、所有権的に独立した流通業者との取引関係を如何にして管理するのかという問題を取り扱った研究を概観する。

こうしたマーケティング・チャネルの管理に関する研究、とりわけ、協調関係論は、垂直的な価値連鎖における企業間の協調関係生成や、企業間成果の向上について検討してきた。結城(2014)によると、具体的には、一方で企業間の協調関係は、協調(あるいは、共同行動、対応柔軟性、関係的行動)、および、取引の長期継続性という2つの概念によって捉えられるという。他方で、協調関係の帰結たる成果としては、行動的成果(例えば、対立、対立の機能性、満足度など)、および、財務成果(例えば、売上、利益率、市場シェア)という2つの概念によって捉えられるという。これらの成果は、取引関係の締結によって生み出された成果、あるいは、取引主体間が共同で生み出した成果であるため、取引関係の成果ないし企業間成果とも言うのであろう。既存研究は、図表3-18に示されるように、協調関係の生成とその帰結たる成果に関心を寄せているという点においては一致しているものの、それらの規定要因を検討するのに際しては、多様なアプローチに依拠して、互いに異なる要因を取り上げてきた。Palmatier, *et al.*(2007)は、各アプローチを丹念に比較検討しており、主要なアプローチとして、信頼・コミットメントアプローチ、パワー・依存アプローチ、取引費用アプローチ、関係的規範アプローチ、および、資源ベースアプローチの5つの存在を指摘している。本項および次項においては、規定要因を探究する観点として用いられる、これらの5つのアプローチについて概観する。

図表 3-18 協調関係論における概念間の関係



結城(2014), p.66を参考に本論著者作成。

### 信頼・コミットメントアプローチ

信頼・コミットメントアプローチは、社会的交換理論に依拠して、取引相手に対する信頼およびコミットメントが、協調関係生成の決定要因であると主張するアプローチである。信頼とは、「取引相手に信頼性がある、および、取引相手が誠実であるという確信」(Morgan and Hunt, 1994, p.22)、コミットメントとは、「現在の取引関係が極めて重要であるため、その関係を維持するために最大限の努力を取引相手が請け負うであろうという信用」(Morgan and Hunt, 1994, p.22)と定義される。取引主体は、信頼あるいはコミットメントを有する相手に

対して、同調ないし肯定的態度をとるため、信頼やコミットメントが醸成されている取引関係においては、協調関係が生成され、その帰結として好ましい成果が創造されるのである。

信頼・コミットメントアプローチを用いた代表的な実証研究として、**Morgan and Hunt (1994)**が挙げられる。彼らは、**KMV**(key mediating variable)モデルと呼ばれる枠組に基づいて、価値の共有やコミュニケーションなどの5つの先行条件が、焦点の概念である信頼およびコミットメントを媒介して、協調関係を表す黙従、関係離脱性向、協調、機能的対立、および、意思決定の不確実性(の減少)という5つの概念の生成に影響を及ぼすのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、自動車用タイヤ産業に属する米国の小売業者204社から、彼らの売手たる製造業者との取引関係に関するデータが収集された。分析の結果、主要な仮説である、信頼およびコミットメントが協調関係に正の影響を及ぼすという仮説は支持された。したがって、信頼およびコミットメントの両概念が協調関係を生成する重要な鍵概念であるということが示唆された。

#### パワー・依存アプローチ

パワー・依存アプローチは、信頼・コミットメントアプローチと同様に社会的交換理論に依拠して、パワーや依存が協調関係生成の決定要因であると主張するアプローチである。このアプローチは、企業間の依存の偏りに着目している。具体的には、企業間で依存の偏りが大きい場合、すなわち、依存の非対称性が存在する場合には、一方の企業が強制的なパワーを使用するか、あるいは、取引相手の要求に対して妥協する意志を低下させてしまうため、協調関係が生じにくいと主張される。他方、企業間で依存の偏りが小さい場合、すなわち、依存の対称性が存在する場合には、パワーを用いるのではなく、互いに協調的な関係を維持したいという欲求が生まれるため、協調関係が生成され、その帰結として好ましい成果が創造されると主張される。

パワー・依存アプローチを用いた代表的な実証研究として、**Heide(1994)**が挙げられる。彼は、企業間の依存の対称性と水準に着目している。彼によると、企業間で、依存の程度が対照的かつ高水準であれば、両者は、取引関係を維持するために、偶発的な環境の変化に対して柔軟に対応するという。他方、依存の程度が非対照的であれば、事後的にそのような柔軟な対応を行うということはず、その代わりに、両者は、取引を開始する際に決めた事前の取り決めに従って行動するという。これを踏まえて、彼は、対照的かつ高水準の依存は柔軟性に正の影響を及ぼし、非対照的な依存は柔軟性に負の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、電気・電子機器、輸送機器、あるいは、精密機器などの産業に属する米国の部品製造業者に加えて、彼らの顧客たる OEM 企業から、両者の取引関係に関する 60 組のダイアドデータが収集された。分析の結果、すべての仮説は支持された。したがって、企業間の依存の程度が対照的であれば、協調関係が生成され、企業は不測の事態に対して柔軟に対応するものの、依存が非対照的であれば、そうした柔軟な行動は見られないということが示唆された。

#### 取引費用アプローチ

取引費用アプローチは、Coase(1937)が提唱し、Williamson(1975, 1985)が操作化・精緻化した取引費用理論に依拠して、関係特定の投資(ないし資産特殊性)が協調関係生成の決定要因であると主張するアプローチである。このアプローチにおいて、取引相手から自身への関係特定の投資は、取引相手が機会主義的な行動、あるいは、ホールドアップ問題を引き起こさないという意志を示す行動であると捉えられる。したがって、関係特定の投資が行われると、取引主体は、取引相手による機会主義的行動への懸念を低めるため、監視コストを節約することができ、取引相手とより効率的に取引することができる。それゆえ、関係特定の投資は、協調関係を生成し、その帰結として好ましい成果を創造すると主張される<sup>38</sup>。

取引費用アプローチを用いた代表的な実証研究として、Heide and John(1990)が挙げられる。彼らは、協調的な関係を有する売手と買手は共同して、製品設計、価値分析、原価計画、あるいは、品質や配送システムの管理などに取り組むと述べており、そうした関係の規定要因として、関係特定の投資に着目している。彼らの主要な仮説は、買手の特定の投資は、共同行動に対して直接的な正の影響を及ぼす一方で、取引継続性と検証努力を媒介して間接的な正の影響を及ぼし、また、売手の特定の投資は、取引継続性を媒介して間接的な正の影響を及ぼすのではないかということである。

実証分析に際しては、機械設備、電子・電気機器、あるいは、輸送機器産業に属する米国の OEM 企業 155 社から、彼らの売手たる製造業者との取引関係に関するデータが収集された。分析の結果、主要な仮説である、関係特定の投資仮説は支持された。したがって、(1) 取引相手との関係に特別な投資を買手自身が行えば、それ自体が協調関係の生成につなが

<sup>38</sup> 取引費用アプローチに加えてゲーム理論の観点から、資産特殊性が企業間の協調関係に及ぼす影響を探究した研究として、Ono and Kubo(2009)がある。彼らは、既存研究の課題として、(1)古典的な取引費用モデルにおいては、資産特殊性を高めても、協調関係が生成されるということは説明できないということ、および、(2)そうした限界を克服するために、信頼や規範のような概念を導入した研究は、取引費用理論における利己的行動の仮定を無視しているということを指摘している。そして、これらの課題を克服するために、繰り返しゲーム理論を援用した上で、長期志向という概念を導入し、資産特殊性が企業間の協調関係(関係拡張意図)を生成するメカニズムを、理論的・経験的に検討することに成功している。

だけでなく、取引継続性や検証能力を媒介して間接的に協調関係を生成するという  
こと、および、(2)取引相手たる売手による関係特定の投資は、取引継続性を媒介して協調  
関係を生成するということが示唆された。

#### 関係的規範アプローチ

関係的規範アプローチは、関係的交換理論(Kaufmann and Dant, 1992)に依拠して、関係的  
規範が協調関係生成の決定要因であると主張するアプローチである。このアプローチにお  
いて、関係的規範は、結束性、相互関係、および、柔軟性という3つの概念から構成され  
ると考えられている。結束性とは、取引主体たちが当該関係を重要であると認識していること、  
相互関係とは、取引主体間においては便益やコストを共有するべきであると認識している  
こと、柔軟性とは、新たな状況に対して取引主体たちが適用しようとするものである。そし  
て、企業間関係における結束性、相互関係、あるいは、柔軟性といった規範が大きければ、  
協調関係が生成され、その帰結として好ましい成果が創造されると主張される。

関係的規範アプローチを用いた代表的な実証研究として、Lusch and Brown(1996)が挙げ  
られる。彼らは、関係的規範の規定要因と、その帰結たる成果に着目している。彼らの主要  
な仮説は、(1)企業間の対照的な依存が、関係的規範に正の影響を及ぼし、(2)関係的規範  
は、関係的行動(柔軟性、情報交換、および、結束性)、および、財務成果に正の影響を及ぼすの  
ではないかということである。

実証分析に際しては、多様な産業に属する卸売業者 415 社から、川上の製造業者との取  
引関係に関するデータが収集された。分析の結果、主要な仮説は支持された。したがって、  
(1)企業は、取引相手と対照的な依存関係にあるほど関係的規範を高め、(2)関係的規範を  
高めるほど、互いに取引相手の関係的行動を引き出すことに成功し、さらには、財務成果を  
高めることもできるということが示唆された。

#### 4-2. 資源ベースアプローチ

Palmatier, *et al.*(2007)は、前述した4つのアプローチを統合する枠組として、資源ベー  
スアプローチを提示している。具体的には、彼らは、多様な産業を対象にした長期的なパネ  
ルデータを収集し、4つのアプローチを経験的に比較した後、資源ベースアプローチに依  
拠した事後的なモデルを構築し、そのモデルが高い説明力を有するというを示した。こ  
のような分析結果に鑑みて、彼らは、次のように述べている。

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

「…RBV理論の分析単位を、より一般的な“企業”から、マーケティング論では間違いなく最も基本的な分析単位である“交換”へと拡張することによって、しばしば取り扱われる組織間概念を統合することができる…概して、RBVが交換[という分析単位]に適用されると、戦略論において用いられているのと同様に、異なる観点における多様な研究を統合する統一的なパラダイムが得られるということが、説得的な証拠によって示されている。」

Palmatier, *et al.*(2007), p.189, 邦訳および角括弧内加筆は本論著者による。

Palmatier, *et al.*(2007)が述べているように、資源ベースアプローチは、その理論的な背景として、個別企業単体に焦点を合わせる古典的な資源ベース理論を、企業間関係の分析に拡張した枠組を基礎にしている。そうした分析枠組は、関係論(*relational view*)と呼ばれている。関係論を提唱したDyer and Singh(1998)は、取引関係の成果、すなわち、企業間成果を創造するためには、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的資源、および、効果的統御という4つの決定要因が重要であると主張している。

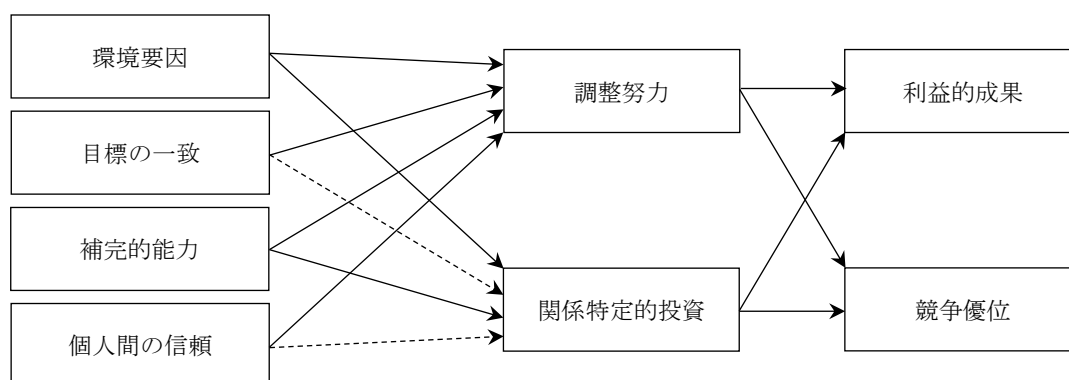
資源ベースアプローチを用いた代表的な実証研究として、Jap(1999)、Corsten and Kumar(2005)、および、Skarmeas, Zeriti, and Baitas(2016)が挙げられる<sup>39,40</sup>。Jap(1999)は、企業間成果を高める要因として、垂直的な関係にある買手-売手間の調整努力と関係特定の投資を取り上げている。彼女によると、調整努力とは、「類似的あるいは補完的な行動および活動の定期的なパターン」(p.464)と定義され、これによって、情報、機会、および、プロセスを共有することができるため、企業間成果が創造されるという。他方、関係特定の投資を行うことによって、企業間調整が効率的かつ安定的になるため、企業間成果が創造されるという。さらに、彼女は、調整努力および関係特定の投資を促す要因として、環境要因(環境動態性と製品需要)、企業間資源(目標の一致と補完的能力)、および、個人間資源(個人間の信頼)を取り上げている。

<sup>39</sup> 資源ベースアプローチを用いて、我が国の製造業者-小売業者関係の具体的な事例を分析した研究として、例えば、戸田(2011)が挙げられる。彼女は、スナック菓子製造業者であるカルビー株式会社が、小売業者と、プランニング・ミーティングと呼ばれる戦略会議を定期的に設けているという事例を取り扱っている。彼女によると、この戦略会議における、自社製品の鮮度管理に関する学習(関係特殊資産への投資)、新商品に関する情報や販売時における課題の定期的な共有(知識共有ルーティンの形成)、製造業者の技術力と小売業者の顧客情報を活かしたプライベート・ブランドの開発(補完的資源の活用)、および、信頼による取引関係の遂行(効果的統御の実行)が、企業間成果を生み出すことにつながっているという。

<sup>40</sup> その他の実証研究として、例えば、Prior(2012)が挙げられる。彼は、AAR(actor bonds, activity links, and resource ties)と呼ばれる枠組に基づいて、企業間の緊密性(actor bonds)として信頼およびコミットメントを、活動の結びつき(activity links)として知識共有を、経営資源の紐帯(resource ties)として関係特定の投資を取り上げており、これらが競争優位に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。実証分析に際しては、鉄鋼、繊維、輸送機器、あるいは、機械・設備に属する製造業者216社からデータが収集された。分析の結果、関係特定の投資仮説を除いて、すべての仮説が支持された。

実証分析に際しては、コンピューター、カメラ部品、化学、あるいは、ビール醸造産業に属する米国の製造業者に加えて、彼らの売手たる供給業者から、両者の取引関係に関する220組のダイアドデータが収集された。さらに、被説明変数たる利益的成果と競争優位に関するデータは、説明変数群に関するデータが収集された1年後に収集された。分析の結果、図表3-19に示されるように、目標の一致および個人間の信頼が関係特定の投資に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべての仮説は支持された。したがって、企業は、取引相手との緊密な調整や、相手先に特異な投資を行うことによって、企業間成果を創造するということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-19 Jap(1999)の分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。また、仮説の符号はすべて正である。

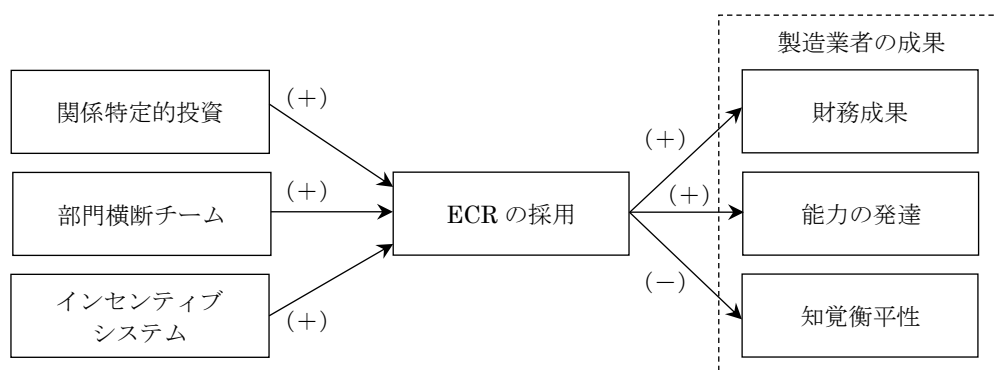
Corsten and Kumar(2005)は、製造業者と大規模小売業者が協調関係を生成する要因と、そのような協調関係が製造業者の成果に及ぼす影響を探究している。彼らは、製造業者と小売業者が協調関係を築くための一つの戦略として、効率的消費者対応(ECR: Efficient Consumer Response)と呼ばれる戦略に着目している。ECRとは、「小売業者と製造業者が、よりよく、素早く、低コストで顧客満足を満たすという究極的な目標の下に提携して、協力的なビジネスを共に行う協調的な価値創造戦略」(p.81)のことである<sup>41</sup>。彼らは、ECRが採用される要因として、関係特定の投資、部門横断的チーム、および、インセンティブシステムを取り上げ、それら3つの要因がECRの採用に正の影響を及ぼし、そのECRの採用がさら

<sup>41</sup> Corsten and Kumar(2005)によると、ECRが始まった背景として、製造業者と小売業者のパワー・バランスの変化があるという。すなわち、小売業者が大規模化を進めてますます力をつけてきたため、製造業者は、そのような大規模小売業者と協調せずして自社のマーケティング戦略を展開することは困難であると判断し、大規模小売業者とECR戦略を採用し始めたという。

に製造業者の成果(財務成果、能力の発達、および、知覚衡平性)に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した<sup>42</sup>。

実証分析に際しては、世界におけるスーパーマーケット上位40社のうちの特定の小売業者1社による協力の下、彼らと取引関係を有する川上の製造業者を対象にデータが収集された。具体的には、製造業者からは ECR 採用要因に関するデータを、小売業者からは製造業者の成果に関するデータが収集されており、最終的には266組のダイアドデータが収集された。分析の結果、図表3-20に示されるように、ECRの採用が知覚衡平性に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべての仮説は支持された。したがって、ECRを採用することによって、製造業者は、取引相手たる小売業者に対する不衡平感は抱くものの、自社の財務成果や能力を向上させようということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-20 Corsten and Kumar(2005)の主な分析結果



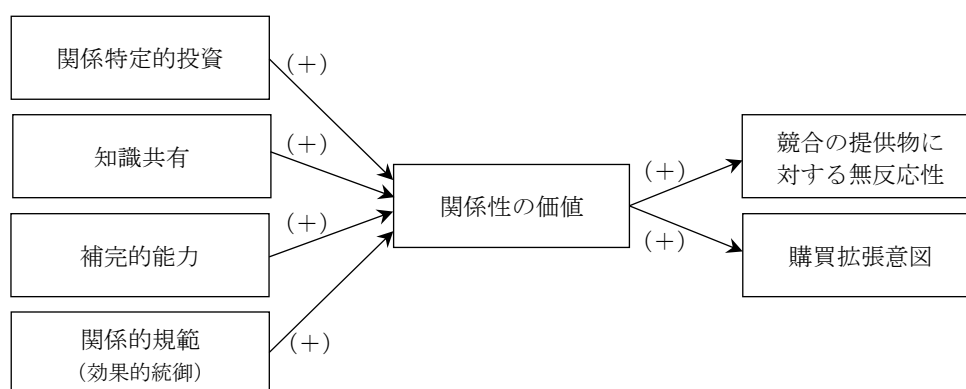
ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

Skarmeas, *et al.*(2016)は、国内ではなく海外取引における協調関係、すなわち、輸出者(売手)と輸入者(買手)の協調関係を対象に、その規定要因を探究している。彼らは、関係論の基本モデルを忠実に援用して、関係特定の投資、知識共有、補完的能力、および、関係的規範(効果的統御)の4つの要因が協調関係を生成するのではないかと仮説化した。ただし、協調関係を表す概念としては、取引関係の便益から費用を差し引いた部分を示す関係性の価値、競合企業が良質・低価格の製品を提供してきても取引関係を辞めない無反応性、および、将来的に取引量を拡大したいという購買拡張意図を設定した。

<sup>42</sup> モデルの構築に際しては、産業組織論のSCPパラダイムが用いられている。SCPパラダイムにおいては、産業の構造(structure)が企業の行動(conduct)を規定し、企業の行動が企業の成果(performance)を規定すると考えられている。彼らのモデルにおいては、ECRを採用する先行条件が「構造」、ECRの採用が「行動」と見なされている。

実証分析に際しては、繊維、化学、機械、あるいは、装置産業に属する英国の輸入業者 271 社から、輸入先たる他国の製造業者との取引関係に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-21 に示されるように、すべての仮説は支持された。したがって、関係論において提示された 4 つの決定要因が企業間成果を高めるための重要な源泉であるということ、それは、互いに異なる国に拠点をもつ企業間関係においても当てはまりうるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-21 Skarmeas, et al.(2016)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

#### 4-3. マルチ・チャネルの管理に関する研究

ここまでに概観された協調関係論は、ダイアディックな個々の取引関係に着目して、特定企業間の協調関係生成と企業間成果向上の規定要因を探究してきた。しかしながら、現実世界において企業のマルチ・チャネル化が進展するのに伴って、マルチ・チャネルの管理に関する研究が盛んに行われるようになってきた。こうした研究の特徴は、それまでの研究が個々の取引関係に着目してきたのに対して、より広い取引関係の束に着目して、複数種類のチャネルにおける取引関係に焦点を合わせているということである (Gassenheimer, Hunter, and Siguaw, 2007)。

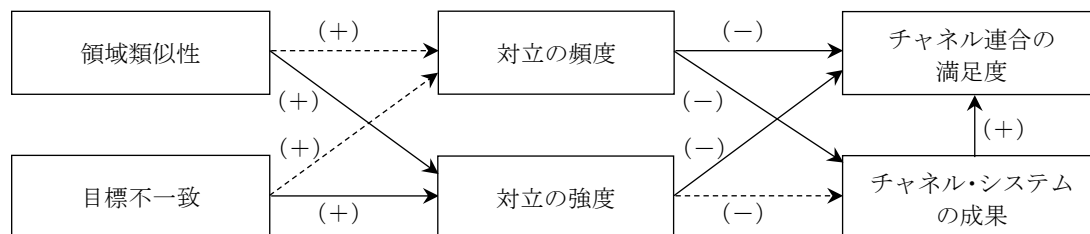
マルチ・チャネルの管理に関する既存研究は主として、異なるチャネル間の対立を検討している<sup>43</sup>。企業が複数種類のチャネルを設置するということは、チャネル間で同一の顧客を

<sup>43</sup> マルチ・チャネルの管理に関する研究は、「独立した外部主体間の(対立)関係」に着目しているため、「当該主体と外部主体の取引関係」に焦点を合わせるマーケティング・チャネルの管理に関する研究には含まれないと指摘しうるかもしれない。しかしながら、「独立した外部主体間の関係」に着目していたとしても、それを管理するために当該主体が採りうる施策は、当該主体と外部主体の直接的な取引関係を管理する他ない。したがって、「独立した外部主体間の関係」に着目したマルチ・チャネルの管理に関する研究も、マーケティング・チャネルの管理に関する研究に含まれると見なされる。

奪い合ってしまう(カニバリゼーションを引き起こしてしまう)可能性を高めるため、チャネル間対立が生じやすくなってしま( Coughlan, *et al.*, 2006)。したがって、マルチ・チャネルの管理に際しては、チャネル間の対立を如何に軽減しうるのかということが重要な課題となる。したがって、既存研究は、チャネル間対立の規定要因や、チャネル間対立がその帰結たる成果に如何なる影響を及ぼすのかについて探究してきた。

マルチ・チャネルの管理に関する実証研究としては、Webb and Hogan(2002)や Wallace, Johnson, and Umesh(2009)が挙げられる<sup>44</sup>。Webb and Hogan(2002)は、複数種類のチャネルを用いている企業は、企業内部で、各チャネルを担当する部門やグループが異なるということに着目し、そうした部門やグループをチャネル連合(channel collision)と呼称した上で、チャネル連合間対立の規定要因と、対立が成果に及ぼす影響を探究している。彼らは、対立の規定要因として、連合間で活動の領域が類似してしまっていること、および、目標が一致していないことを取り上げて、それらが対立の頻度・強度に正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。また、対立が生じると、チャネル・システム全体としての成果や、連合間の満足度は低下するのではないかと仮説化した。

図表 3-22 Webb and Hogan(2002)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

実証分析に際しては、ページングサービス、コンピューター機器、電子装置、および、靴下をそれぞれ取り扱う企業4社から、企業内部のチャネル連合に関する62のデータが収集された。分析の結果、図表3-22に示されるように、領域類似性と目標不一致が対立の頻度

<sup>44</sup> 他方、定性的なインタビューに基づく探索的な研究として、Webb and Lambe(2007)が挙げられる。彼らは、Webb and Hogan(2002)の実証分析に際して対象となった企業4社からインタビューデータを集集し、探索的にモデル構築を試みた。その結果、彼らは、チャネル連合間の対立を解消する施策として、チャネル連合間で領域を区分するような組織内コーディネーション、すべてのチャネル連合が統一した目標に向かうよう動機づける上位目標の設定、および、対立の原因を発見し解決案を模索するためのチャネル・コミュニケーションという3つの施策を特定化している。また、組織内においてチャネル連合間の対立が生じると、組織内マルチ・チャネルの成果が減少し、さらに、組織外におけるチャネル間対立が生じると主張している。

に及ぼす影響に関する仮説、および、対立の強度がチャネル・システムの成果に及ぼす影響に関する仮説は支持されなかったが、他の仮説は支持された。したがって、チャネル連合間で活動領域が類似しているほど、目標が一致していないほど、チャネル連合間において強い対立が発生しやすいということ、また、対立の結果として、チャネル・システム全体の成果と、チャネル連合に対する企業の満足度が低下するということが示唆された。

Wallace, *et al.*(2009)は、複数種類のチャネルを用いている企業が直面する問題として、(1)他のチャネルが提供しているサービスにタダ乗りできてしまうため、各チャネルがサービスの提供を怠ってしまうということ、および、(2)多様なチャネルが存在しているため、製造業者が各チャネルの情報を把握することが困難であるということを指摘している。そして、これらの2つの問題を解決する企業能力として、報酬整備能力と追跡能力に着目している。具体的には、彼らは、当該製品が川下の流通業者にとって利益を生み出す源泉となるよう保障する報酬整備能力、および、川下の流通業者の行動や成果を監視する追跡能力が、サービス提供成果と財務成果に対して、正の影響を及ぼすのではないかと仮説化した。また、取り上げた2つの能力構築の規定要因として、環境の不確実性とIT使用能力を取り上げ、前者は能力構築を妨げる一方、後者は能力構築を促すのではないかと仮説化した。

実証分析に際しては、アウトドアスポーツ産業に属する消費財製造業者183社から、マルチ・チャネル戦略の管理に関するデータが収集された。Wallace, *et al.*(2009)によると、この産業における製造業者は一般的に、販売経路として、小売実店舗、通信販売、および、インターネットの3種類を用いているため、マルチ・チャネルに関する調査の対象として適切であるという。分析の結果、図表3-23に示されるように、追跡能力が財務成果に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべての仮説は支持された。したがって、マルチ・チャネル採用企業は、タダ乗りによるサービス水準の低下を防ぐために報酬整備能力を高め、情報の非対称性を低減するために追跡能力を高めることによって、財務成果やサービス水準を高めることができるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-23 Wallace, *et al.*(2009)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

以上、マルチ・チャネルの管理に関する既存研究を概観した。先述したように、こうしたマルチ・チャネルに関する研究への関心の高まりに加えて、取引費用理論の限界を指摘する研究(e.g., Bradach and Eccles, 1989; Rindfleisch and Heide, 1997)が登場したということも相まって、近年、注目を浴びているのが、デュアル・チャネルに関する研究である。次項においては、こうしたデュアル・チャネルの管理に関する既存研究を概観したい。

#### 4-4. デュアル・チャネルの管理に関する研究

デュアル・チャネルの管理に関する研究は主として、マルチ・チャネルの管理に関する研究と同様に、チャネル間の対立、すなわち、統合チャネルと独立チャネルの対立(ないし競争)に着目している<sup>45</sup>(e.g., Brown and Fern, 1992)。具体的には、既存研究は、両チャネル間の対立が生じる規定要因というよりは、対立の緩和施策と、その帰結たる成果について検討してきた。古くから、Moriarty and Moran(1990)や Cespedes and Corey(1990)が、デュアル・チャネル企業が管理すべき統合チャネルと独立チャネルの対立について言及しているものの、これらは、記述的な研究に留まっている。他方、デュアル・チャネルの管理に関する理論的・経験的な研究として取り上げられるのは、Sa Vinhas and Anderson(2005)、および、Sa Vinhas and Heide(2015)である。

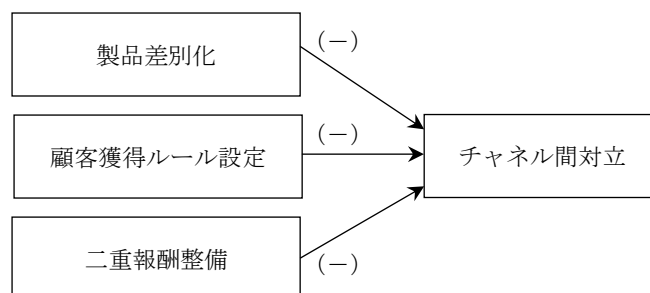
Sa Vinhas and Anderson(2005)は、統合チャネルと独立チャネル間の対立を緩和する施策として、次のような3つの施策を特定化している。第1は、製品差別化である。製造業者は、製品のブランドネームや顧客との取引条件などを統合チャネルと独立チャネル間で差別化することによって、両チャネルに、それぞれが得意とする顧客を獲得させられるため、対立の水準を低めることができる。第2は、顧客獲得ルール設定である。製造業者は、統合チャネルと独立チャネルに対して、見込顧客が生じた際にどのような条件でどちらのチャネルが当該顧客を獲得できるのかについて、事前にルールを明確化しておくことによって、対立の水準を低めることができる。第3は、二重報酬整備である。製造業者は、一方のチャネルが他方のチャネルによって利益を脅かされた時や、他のチャネルの売上に貢献した時には、企業によってその損失や功績が認められ報酬が与えられるような、二重報酬を整備す

---

<sup>45</sup> 一般的に、デュアル・チャネルが用いられている時、独立した流通業者は、製造業者が所有する統合チャネルの存在によって、自身の利益が脅かされるのではないかと知覚しているため、チャネル間での対立が生じやすいと言われている。これについて、例えば、Brown and Fern(1992)は、「Druck World Marketing Channels Game」と呼ばれるシミュレーション・ゲームを用いて、シングル・チャネルが採用されていた状況から、デュアル・チャネルが採用される状況に変化すると、それまでに蓄積されていた各プレイヤー(製造業者、卸売業者、および、小売業者)間での対立水準がより大きくなるということを見出している。

ることによって、対立の水準を低めることができる。以上を踏まえて、Sa Vinhas and Anderson(2005)は、これらの3つの施策が、チャネル間の対立を緩和するのではないかと仮説化した。

図表 3-24 Sa Vinhas and Anderson(2005)の分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

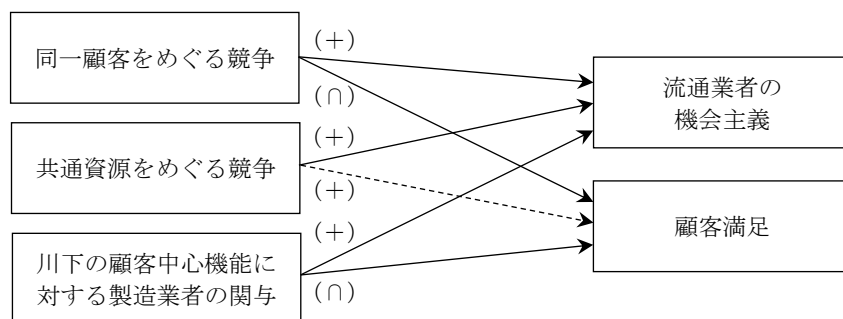
実証分析に際しては、多様な産業に属する米国の大規模な生産財企業 56 社から、デュアル・チャネルの管理に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-24 に示されるように、これらの 3 つの施策が統合チャネルと独立チャネルの対立を緩和するという仮説は支持された。したがって、製造業者は、製品差別化、顧客獲得ルール設定、および、二重報酬整備を通して、各チャネルの利益を気にかけたいというシグナルを発することができるため、チャネル間の対立を緩和しようということが示唆された。

Sa Vinhas and Heide(2015)は、統合チャネルと独立チャネル間の対立が生じる源泉となる 3 種類の競争の形態を特定化し、そうした異なる競争の形態が、帰結たる成果に如何なる影響を及ぼすのかを探究している。具体的には、彼らによると、統合チャネルと独立チャネル間の競争は、(1)同一の顧客を取り合うことによって、(2)両者が利用可能な製造業者の資源(例えば、技術的補助や製品の更新作業)をめぐる、(3)製造業者が最終顧客にかかわる機能に関与することによって、生じるという。彼らの主要な仮説は、(1)同一顧客をめぐる競争は、機会主義に対して正の影響を及ぼし、顧客満足に対して逆 U 字の影響を及ぼす、(2) 共通資源をめぐる競争は、機会主義と顧客満足に正の影響を及ぼす、(3)製造業者が最終顧客にかかわる機能に関与することで生じる競争は、機会主義に対して正の影響を及ぼし、顧客満足に対して逆 U 字の影響を及ぼすのではないかと、ということである。

実証分析に際しては、ベアリング、産業オートメーション、工作機械、IT 設備・サービス、電子機器、あるいは、動力装置などの産業に属する米国の卸売業者 118 社から、自身のテリ

トリーにおいて、デュアル・チャネルを採用している製造業者との取引関係に関するデータが収集された。分析の結果、図表 3-25 に示されるように、提唱された主要な仮説のうち、共通資源をめぐる競争が顧客満足に及ぼす影響に関する仮説を除いて、すべて支持された。したがって、デュアル・チャネル採用企業は、3種類の競争に直面するということが、そして、それらの競争は、流通業者の機会主義的行動を引き起こすものの、ある程度生じていることによって、最終顧客の満足度は高まる可能性があるということが示唆されたと結論付けられた。

図表 3-25 Sa Vinhas and Heide(2015)の主な分析結果



ただし、実線は有意、破線は非有意を表す。

以上、デュアル・チャネルの管理に関する既存研究を概観した。既存研究は主として、統合チャネルと独立チャネル間の対立に焦点を合わせて、その緩和施策や、その帰結たる成果について検討してきた。しかしながら、こうした既存研究は、マーケティング・チャネル論において最も豊富な知見を有する協調関係論との関連付けを行わないまま、研究を進展させてきてしまったという問題を抱えている。具体的には、デュアル・チャネルの管理に関する研究は、取引関係の束に着目して、異なるチャネル間の対立に注視し過ぎるあまり、かえって、そうした束の中の個々の取引関係の管理局面を捨象してしまっている。こうした課題については、次節において詳細に論じたい。

#### 4-5. 小括

本節においては、マーケティング・チャネルの管理に関する研究、すなわち、製造業者がチャネル構造の選択を行った後に、独立した取引相手との関係を如何に管理するのかという問題を取り扱った既存研究を概観した。パワー論の後に登場した協調関係論は、(1)協調および取引の長期継続性によって表わされる協調関係の生成、および、(2)行動的成果および財務成果によって表わされる企業間成果を促進・抑制する要因を探究してきた。その際に、

既存研究は、主要なアプローチとして、信頼・コミットメントアプローチ、パワー・依存アプローチ、取引費用アプローチ、関係的規範アプローチ、および、それらを統合すると期待される資源ベースアプローチに依拠して、豊富な研究成果を蓄積している。他方、こうした既存研究が個々の取引関係に焦点を合わせていたのに対して、マルチ・チャネルの管理に関する研究やデュアル・チャネルの管理に関する研究は、複数の取引関係の束に焦点を合わせている。そこでは、複数種類のチャネル間の対立に焦点が合わせられ、その規定要因ないし緩和施策や、その帰結たる成果について検討されてきた。

しかしながら、デュアル・チャネルの管理に関する既存研究は、取引関係の束に注視し過ぎるあまり、個々の取引関係の管理局面を捨象しているという問題を抱えている。個々の取引関係の管理問題は、伝統的に、マーケティング・チャネルの管理という研究領域において、最も重要視されてきた問題であるため、デュアル・チャネルの管理に関する研究は、これを考慮に入れることが重要な課題であると指摘しうるであろう。こうした課題については、次節において詳細に論じたい。

#### 第5節 マーケティング・チャネル研究の課題

本章においては、マーケティング・チャネル研究の現状を把握するために、マーケティング・チャネルの選択および管理という2つの研究領域における主要な既存研究を概観してきた。両研究領域において共通する傾向は、近年、現実世界において企業のマルチ・チャネル化が進展するのに伴って、マルチ・チャネルに関する研究ないしデュアル・チャネルに関する研究が注目を集めているということである。とりわけ、デュアル・チャネルに関する研究は、マーケティング・チャネル研究における最も古典的な問題である、チャネル段階数に関する問題と深くかかわっており、かつ、チャネル選択問題に取り組むための最有力な分析枠組の一つである取引費用理論の課題を克服する研究として位置づけられるため、今後、さらなる研究が必要であると主張されている。それゆえ、マーケティング・チャネル研究の最優先課題は、デュアル・チャネルに関する既存研究が残した課題を克服することによって、デュアル・チャネル研究、ひいては、マーケティング・チャネル研究全体を前進させることであると言えるだろう。

デュアル・チャネルに関する既存研究は、その選択と管理という両研究領域において、それぞれ課題を残していると指摘しうる。まず、デュアル・チャネルの選択という研究領域において、既存研究は、デュアル・チャネル選択要因を探究するために、取引費用理論やコンフリクト論に依拠してきた(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2011)。

こうした既存研究は、デュアル・チャネルが選択される動機として、機会主義的行動に伴う取引費用節約や、チャネル間対立の緩和費用節約など、費用を最小化したいということに着目している。具体的には、取引費用理論に依拠した既存研究によると、例えば、デュアル・チャネルを選択することによって、「いざとなれば、すべての独立チャネルを、統合チャネルに置き換えることができる」というシグナルを発することができるため、製造業者は、独立流通業者の機会主義的行動を抑制し、取引費用を節約しようという。また、コンフリクト論に依拠した既存研究によると、例えば、統合チャネルと独立チャネル間の対立が生じないならば、対立を緩和するための金銭的・時間的費用が掛からないため、デュアル・チャネルが選択されるという。前者の焦点は取引費用であり、後者の焦点は対立の緩和費用であるという違いこそあるものの、これらの研究は、デュアル・チャネルが選択される動機として、費用最小化にのみ着目しているという点において共通している。

しかしながら、デュアル・チャネルが選択される動機として、資源の活用によって便益を最大化したいという動機も考えられるであろう。具体的には、流通業者が有する知識やスキルを利用するために独立チャネルを用いる一方、製造業者が有する知識や資源を活かすために統合チャネルを用いるべく、デュアル・チャネルを選択したいという動機も存在するであろう。既存研究によると、デュアル・チャネルの選択に関する理解を前進させるためには、これまでとは異なる観点から、その選択動機を探究することが必要不可欠であるという (Mols, 2000)。以上の議論より、費用最小化ではなく、資源活用による便益最大化という観点からデュアル・チャネルの選択要因を探究するということが、第1の研究課題として据えられる。

次に、デュアル・チャネルの管理に関する既存研究は主として、デュアル・チャネルを採用している企業のみ焦点を合わせて、統合チャネルと独立チャネル間の対立の緩和施策ないしその帰結たる成果について検討してきた。こうした既存研究は、製品差別化や二重報酬整備のようなチャネル間対立の緩和施策を特定化し、チャネル間における多様な競争形態をも特定化することに成功している。しかしながら、既存研究は、取引関係の束の管理問題に注視し過ぎるあまり、かえって、従来の研究が重要視してきた問題を軽視してしまっている。その問題とは、個々の取引関係の管理問題、とりわけ、製造業者と流通業者の企業間成果を如何にして高めるのかという問題である。こうした問題を克服して、デュアル・チャネルの管理に関する研究を前進させるためには、企業間成果に対して、デュアル・チャネルというチャネル構造が如何なる影響を及ぼすのかという課題を取り扱うことが必要であろう。

### 第3章 マーケティング・チャネル研究の現状と課題

また、この課題に取り組むということは、チャネル構造の選択と取引関係の管理という2つの研究領域を横断する試みであるとも考えられる。両研究領域に跨るような研究は、マーケティング・チャネル論において、これまでほとんど行われてこなかった<sup>46</sup>(崔, 2010; 結城, 2014)。したがって、こうした課題に取り組むことは、マーケティング・チャネル論全体の視点から見ても、意義深いことであると言えるだろう。以上の議論より、デュアル・チャネルが企業間成果に対して及ぼす影響を探究することが、第2の研究課題として据えられる。

本論は、上述した2つの研究課題に取り組むために、資源ベース理論(e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993)に依拠して、概念モデルの構築ならびに新仮説の提唱を行う。資源ベース理論は、マーケティング論およびマーケティング・チャネル論において有用な分析枠組であると見なされている(Kozlenkova, *et al.*, 2014; Watson, *et al.*, 2015)。実際、近年、マーケティング・チャネル論においては、資源ベース理論に依拠した実証研究が増加する傾向にある。そこで、次章においては、2つの研究課題に取り組むのに先立って、資源ベース理論に関する既存研究を概観したい。

---

<sup>46</sup> 両領域横断的な希少な実証研究として、結城(2010, 2011, 2012b)が挙げられる。彼は、流通業者の盛衰や参入・退出のような流通市場の変動性に対して、製造業者は、既に取り扱っている流通業者との関係性を強化する、あるいは、新たなチャネルを開拓することによって対応可能であると指摘した上で、いずれの方策が採られるのかについて探究している。ここで採られうる方策のうち、前者は、取引関係の管理問題、後者は、チャネル構造の選択問題と関連している。

## 第4章 マーケティング・チャネル研究における 資源ベース理論

### 第1節 本章の目的

前章において提示された2つの研究課題、すなわち、第1に、便益最大化という観点からデュアル・チャネルの選択要因を探究するという課題、そして第2に、デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響を探究するという課題に取り組むために、本論は、資源ベース理論に依拠する<sup>47</sup>。資源ベース理論は、経営資源や組織能力に着目し、主として2種類の問題を取り扱う。第1は、なぜ、企業(ないし企業間関係)ごとに「成果」が異なるのかという問題であり、第2は、なぜ、企業ごとに「活動範囲」が異なるのかという問題である。前者の問題を取り扱うのは、企業成果(ないし企業間成果)に関する資源ベース理論と呼ばれる一方、後者の問題を取り扱うのは、企業境界に関する資源ベース理論と呼ばれる(e.g., Leiblein, 2003; Crook, Combs, Ketchen, and Aguinis, 2013)。

資源ベース理論は、マーケティング戦略論や経営戦略論に対して大きな影響力を有しており、多様な「理論」を生み出す源流となっている。それゆえ、資源ベース理論を広く定義すれば、そこには、知識ベース理論、コンピタンス理論、ケイパビリティ理論、あるいは、ダイナミック・ケイパビリティ理論のような、多様な「理論」が含まれるが、本論は主として、企業成果の問題を取り扱った Barney(1991)や Peteraf(1993)、それを企業間成果の問題に拡張した Dyer and Singh(1998)、および、企業境界の問題を取り扱った Conner(1991)、Langlois and Robertson(1995)、Argyres(1996)、および、Barney(1999, 2002)を中心に概観する。

資源ベース理論は、戦略論のみならず、マーケティング・チャネル論の分野においても、チャネルに関する諸問題に取り組むための有用な分析枠組の一つとして採用されている(Watson, *et al.*, 2015)。マーケティング・チャネル研究においては、研究領域ないし取り扱わ

---

<sup>47</sup> 同語反復の問題や部分均衡の問題など、資源ベース“理論”には解決されるべき問題が多いため、それは、理論ではなく見方や観点に過ぎないという意味を強調して、「資源ベースト・ビュー」という呼称を用いる研究者もいる(e.g., Priem and Butler, 2001)。しかしながら、近年、資源ベースト・ビューではなく、資源ベース理論と呼ぶ研究者が増加する傾向にある(Kozlenkova, *et al.* 2014)。本論は、こうした近年の傾向に準じて、資源ベース理論という呼称を用いる。

れる問題に応じて、異なる種類の資源ベース理論が用いられている。一般的には、第1に、マーケティング・チャネルの選択という研究領域においては、企業境界に関する資源ベース理論が用いられている。なぜなら、チャネル段階数を決定するという問題は、資源ベース理論の観点から見ると、垂直的な企業境界を決定するという問題として捉えられうるからである。第2に、マーケティング・チャネルの管理という研究領域においては、企業間成果に関する資源ベース理論が用いられている。なぜなら、売手と買手が協調して関係的成果を高めるという問題は、資源ベース理論の観点から見ると、企業間資源を保有・活用することによって企業間成果を高めるという問題として捉えられうるからである。

本論の2つの研究課題は、それぞれ、マーケティング・チャネルの選択に関する研究(とりわけ、チャネル段階数に関する研究)、および、マーケティング・チャネルの管理に関する研究(とりわけ、協調関係論)における課題に対応している。それゆえ、これらの2つの研究課題に取り組むのに際して、企業境界に関する資源ベース理論および企業間成果に関する資源ベース理論は、有用な分析枠組となるであろう。そこで、本章においては、本論の研究課題に取り組むための分析枠組となりうる資源ベース理論について概観することを目的に設定する。

この目的に照らして、本章は次のように構成される。まず、第2節において、企業成果に関する資源ベース理論を概観する。次に、第3節において、企業成果に関する資源ベース理論を拡張した、企業間成果に関する資源ベース理論を概観する。続く第4節において、企業境界に関する資源ベース理論を概観する。そして最後に、第5節において、本章の締め括りとして、本章の議論を小括した上で、本論の2つの研究課題と資源ベース理論の対応関係を提示する。

### 第2節 企業成果に関する資源ベース理論

企業成果に関する問題は、マーケティング戦略論や経営戦略論の分野において盛んに議論されてきた<sup>48</sup>。当該分野において、資源ベース理論が登場する以前は、Porter(1980)に代表される産業構造分析が支配的な分析枠組であった。産業構造分析とは、産業の収益性を分析することによって、高い収益性の産業を見つけ、自社を有利なポジションに位置づけるアプローチである(久保, 2003c)。産業構造分析は、企業の収益が限界費用に一致してしまうため、いずれの企業も超過利潤(正常利潤を超えた利潤)を得られないような完全競争とは異なり、参入障壁が存在する独占競争に基礎を置いて発展してきた。

<sup>48</sup> 企業成果を検討するための産業構造分析や資源ベース理論のような、マーケティング戦略論において用いられる競争戦略の理論については、久保(2003c)を参照のこと。

資源ベース理論は、こうした産業構造分析とは異なり、企業特種的な資源に着目するアプローチである(e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993)。その代表的な研究である Barney(1991)によると、産業構造分析は、第1に、ある産業内の企業(あるいは企業グループ)が統制できる資源は同一であるということ、第2に、企業間で資源の異質性が生まれたとしても、その移動可能性が高い(すなわち、生産要素の取引が容易にできる)ため、異質性はすぐに消失するということ仮定しているという。Barney(1991)は、これらの2つの仮定を緩めて、第1に、企業が統制できる資源は異質的であるという仮定(資源異質性の仮定)、第2に、企業間において資源を移転することは困難であるという仮定(移動困難性の仮定)を採用している。彼は、これらの仮定の下で、企業が競争優位(競合他社を上回る経済的価値)、とりわけ持続的競争優位を獲得するためには、如何なる特徴の資源を有する必要があるのかということについて、価値、希少性、模倣困難性、および、非代替性という4つの資源属性を取り上げている。

第1の価値について、資源は、それが効率的ないし効果的な戦略の策定・実行に役立つのであれば、価値を有すると見なされる。Barneyによると、資源の価値は、外生的に決定される、すなわち、企業が置かれている環境に応じて異なるという。第2の希少性について、資源は、それを保持している現存の競合他社ないし潜在的な競合他社の数が少なければ、希少性を有すると見なされる。Barneyによると、資源の希少性がないならば、すなわち、競合他社も同一の資源を有しているならば、その資源によって実行可能な戦略を、競合他社も採用することができるため、企業は競争優位を獲得することができないという。第3の模倣困難性について、資源は、競合他社がそれを獲得することが難しい(すなわち、それを獲得するには多大な費用が掛かる)のであれば、模倣困難性を有すると見なされる。Barneyによると、資源が模倣困難性を有するためには、次の3つの条件のうちのいずれかが必要であるという。その3つの条件とはすなわち、(1)その資源が構築された背景には、企業に特異な歴史が存在する(歴史的条件)、(2)その資源が構築された因果関係が不明である(因果曖昧性)、および、(3)その資源の構築には、個人間ないし企業間の社会的な関係が存在する(社会的複雑性)、である。第4の非代替性について、ある資源を用いることによって実行可能な戦略が、他の資源を用いることによって実行不可能であれば、その資源は、非代替性を有すると見なされる。Barneyによると、ある2つの資源が類似していても類似していなくても、それを用いれば同じ戦略が実行可能であれば、それらは戦略的に等価であるという。そして、Barneyは、これらの4つの条件を満たす資源を、戦略的資源と呼んでいる。これらの4つの条件は、それぞれの頭文字を取って、一般的にVRIN(Value: 価値、Rareness: 希少性、Inimitability: 模倣困難性、Nonsubstitutability: 非代替性)と呼ばれる(Newbert, 2007)。

Barney は後に、第4の条件である非代替性について、当該資源を他の資源で代替できないというのは、他の資源で模倣できないということに含まれると指摘して、非代替性の条件を、模倣困難性の条件に含めている (Barney, 1997)。そして、彼は、非代替性に代わる第4の条件として、組織(organization)を挙げている。これは、企業が保有している資源の潜在的価値を最大限に活用するための組織構造や企業政策・手続きを指している。VRINのうち、非代替性の代わりに組織の条件を入れた枠組は、それぞれの頭文字を取って、一般的にVRIOの枠組と呼ばれている (Kozlenkova, et al., 2014)。以上に用いられたいくつかの用語は、資源ベース理論における重要な術語であり、それらの定義は図表4-1に要約されるとおりである。

図表4-1 資源ベース理論における用語の定義

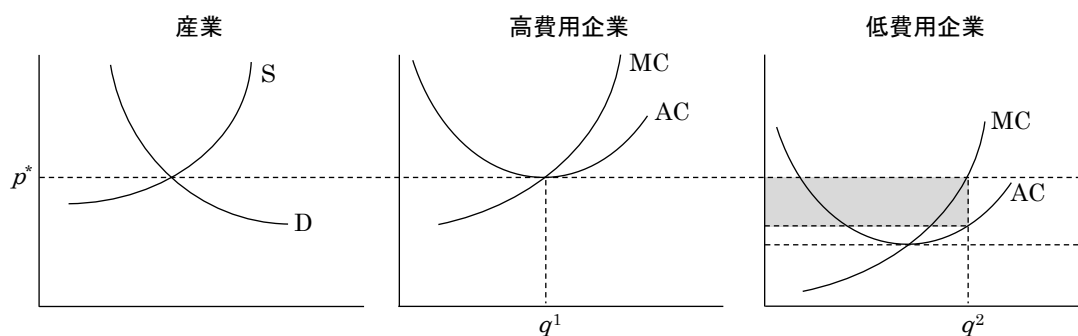
用語	定義	参考文献
資源	「戦略を策定・実行するために企業が用いる有形・無形の資産」(p.138)	Barney and Arikan(2001)
資源異質性の仮定	「戦略的資源は、企業間で不均等に分散している」、あるいは、「異なる企業は、戦略的に関連する異なる資源の束を有している」(p.317)	Peteraf and Barney(2003)
資源移動困難性の仮定	企業間で資源を交換する困難性であり、それによって、異質な資源の便益が長期に亘って持続する	Barney and Hesterly(2012)
価値ある資源	「企業の純費用を低める、および/または、企業の純収益を高めるような戦略の策定・実行を可能にするような」資源	Barney and Arikan(2001)
希少な資源	数少ない競合企業によって統制されている資源	Barney and Hesterly(2012)
模倣困難な資源	競合企業にとって、獲得・構築するのに莫大な費用が掛かるような資源	Barney and Hesterly(2012)
非代替的な資源	他の資源では実行不可能な戦略を実行することができるような資源	Barney(1991)
組織	「資源やケイパビリティの競争的可能性を完全に活用するために組織化された」(p.94)企業の政策や手続き	Barney and Hesterly(2012)
競争優位	「製品市場における限界的な(損益分岐点で操業する)競合他社を上回る経済的価値」(p.314)の創造	Peteraf and Barney(2003)
持続的競争優位	「産業における限界的企業を上回る経済的価値を創造し、かつ、他企業がその戦略による便益を模倣不可能な時」(p.52)、企業は持続的競争優位を得る	Barney and Clark(2007)

Kozlenkova, et al.(2014), p.4 を加筆修正して本論著者作成。

Peteraf(1993)は、古典的な経済学モデルを用いて、資源ベース理論の主張を次のように整理している。図表4-2には、産業全体と、その産業内に存在する2種類の企業、すなわち、高費用企業と低費用企業が示されている。まず、産業について、完全競争市場においては、供給曲線Sと需要曲線Dが交差する点において、均衡価格 $p^*$ が決定される。さらに、完全競争下にある企業は、利潤を最大化するために、その均衡価格 $p^*$ をプライス・テイカー

として受け入れて、それが限界費用曲線  $MC$  と一致する点において供給量を決定する。よって、高費用企業は、均衡価格  $p^*$ において供給量を  $q^1$ に決定する。こうした企業は、損益分岐点において操業している企業として見なされる。他方、低費用企業は、優れた生産要素(資源や能力)を有しているため、高費用企業と同じ生産物でも、それを低費用で生産することができる。それゆえ、低費用企業の費用曲線は、高費用企業のそれに比して、下方にシフトしている。低費用企業は、均衡価格  $p^*$ において供給量を  $q^2$ に決定する。すると、平均費用を価格が上回り、図表 4-2 の網掛け部分だけ超過利潤(レント)が生じる。Peteraf(1993)によると、この超過利潤は、生産要素市場において優れた生産要素を獲得できているために生じる利潤であり、一般的にリカードレントと呼ばれるという。

図表 4-2 資源ベース理論とリカードレント



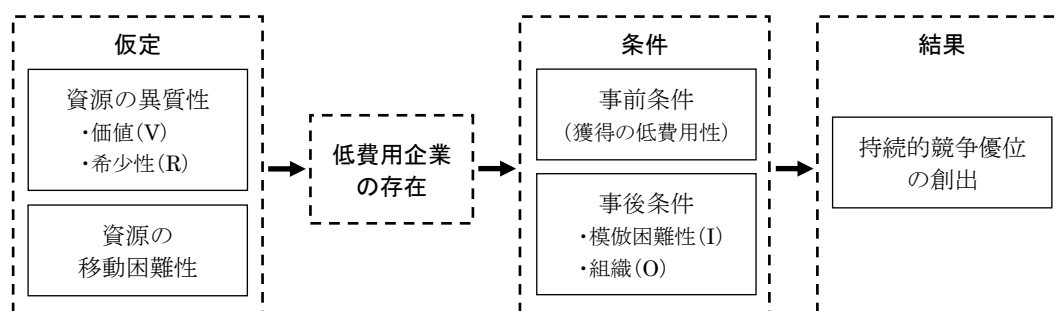
Peteraf(1993), p. 181.

Peteraf(1993)は、こうした低費用企業が存在し、かつ、彼らがリカードレントを維持するためには、4つの条件が必要であると指摘している。第1は、資源の異質性である。Peterafによると、異なる費用関数を有する企業が存在するためには、そもそも企業間で獲得可能な生産要素が異なるという条件、すなわち、企業が有する資源が異なるという条件が必要であるという。第2は、競争に対する事後的制限である。ある資源要素を獲得した後に、その資源をめぐる競争が生じてしまい、他企業も優れた生産要素を獲得してしまうと、リカードレントは失われてしまう。Peterafは、こうした競争を事後的に制限するためには、Barney(1991)によって取り上げられている資源の模倣困難性や非代替性が必要であると指摘している。第3は、移動の不完全性である。Peterafによると、獲得された資源が、他社に容易には移転されないという特性がなければ、それが他社に移転してしまうことによって、リカードレントは失われてしまうという。第4は、競争に対する事前的制限である。Peterafによると、生産要素市場において、優れた生産要素を獲得するための競争が激しいと、その獲

得のための費用が、優れた生産要素によって得られるリカードレントを相殺してしまうという。

Barney(1991)と Peteraf(1993)が取り上げた諸概念を整理すると、図表 4-3 のように示しうるであろう。まず、資源ベース理論の仮定として、企業が有する資源が異質的であるということ、および、そうした資源を他社に移転するのは困難であるということが挙げられる。ただし、前者の仮定には、(1)多様な資源の中には、生産物の便益を増大させるか、生産する費用を低下させるような価値ある資源が存在するということが含まれている。これらの仮定の下では、生産費用関数が相対的に下方にシフトした企業、すなわち、生産物を効率的に生産することができる低費用企業が存在しうる。こうした企業は、(1)価値があり、希少な資源を獲得するのにそれほど多大な費用は掛かっておらず(獲得の低費用性があり)、かつ、(2)その資源が模倣困難性と組織の条件を満たすならば、競合他社が獲得している正常利潤を超えた超過利潤、すなわち、競争優位を持続的に生み出すことができるであろう。

図表 4-3 資源ベース理論の枠組



Barney(1991)および Peteraf(1993)の議論を参考に本論著者作成。

以上に概観された資源ベース理論に関する先駆的研究が、マーケティング戦略論や経営戦略論において登場した後、これらの分野においては、資源ベース理論に依拠した多数の実証研究が蓄積されており(cf. Kozlenkova, *et al.*, 2014)、こうした実証研究の成果は、Newbert(2007)および Crook, Ketchen, Combs, and Todd(2008)による体系的なレビューと分析によってまとめられている。一方の Newbert(2007)は、資源ベース理論を援用した 53 本の実証研究を収集し、それらの研究が導出している仮説の支持・不支持、用いられている説明変数(資源・能力)や被説明変数(成果指標)、および、採用されている枠組(VRIN、VRIO、あるいは、ダイナミック・ケイパビリティの枠組)を調べた。他方の Crook, *et al.*(2008)は、125 本の実証研究

を収集し、資源ベース理論の主要な仮説について、メタ分析を実行した。Newbert(2007)および Crook, *et al.*(2008)が見出した知見は、図表 4-4 に示されるとおりである。

図表 4-4 Newbert(2007)および Crook, *et al.*(2008)の知見

	Newbert(2007)	Crook, <i>et al.</i> (2008)
基本仮説	<ul style="list-style-type: none"> <li>・控えめな支持を得ている(53%のテストが支持されている)。</li> <li>・53%という値は、他の経営戦略理論のレビューにおける値と同程度である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強固な支持を得ている(効果量は、統計的に有意である)。</li> </ul>
資源の基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値、希少性、模倣困難性の基準を測定し、それと成果の関係を扱った仮説は、支持されやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値と模倣困難性の基準を満たす資源を説明変数に設定した方が、効果量が大きい。</li> </ul>
枠組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VRINではなくVRIOないしダイナミック・ケイパビリティの枠組に依拠した仮説は、支持されやすい。</li> </ul>	—
成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専有可能性に影響を受けない成果指標を設定した方が、仮説が支持されやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専有可能性に影響を受けない成果指標を設定した方が、効果量が大きい。</li> </ul>

Newbert(2007)および Crook, *et al.*(2008)の記述より本論著者作成。

注目すべきことに、資源ベース理論に関する実証研究の成果をまとめるために両者が用いた手法は異なるものの、互いに共通する3つの知見を見出している。第1に、資源ベース理論の最も基本的な仮説である、戦略的資源が企業成果に正の影響を及ぼすという仮説は、強固な経験的支持を得ている。第2に、戦略的資源の基準たる価値、希少性、および、模倣困難性という概念を測定している場合、あるいは、価値と模倣困難性の基準<sup>49</sup>を満たす資源を説明変数に設定している場合の方が、そうでない場合に比して、戦略的資源が企業成果に正の影響を及ぼすという仮説は、経験的な支持を得やすい。第3に、被説明変数として用いられるのが、経済的価値を利害関係者(例えば、顧客、株主、従業員)間で分配した後の成果指標、すなわち、専有可能性に影響を受ける成果指標である場合に比して、分配する前の成果指標、すなわち、専有可能性に影響を受けない成果指標である場合の方が、戦略的資源が企業成果に及ぼす仮説は、経験的な支持を得やすい<sup>50</sup>。また、Newbert(2007)は、これらの知見の他に、資源を保有するだけではなく、それを活用するための資源・能力・戦略・組織構造などを考慮する枠組(VRIOないしダイナミック・ケイパビリティの枠組)に依拠して導き出さ

<sup>49</sup> 実証研究において考慮されるべき資源の基準として、Newbert(2007)は、価値、希少性、および、模倣困難性の3つを取り上げている一方、Crook, *et al.*(2008)は、価値および模倣困難性の2つしか取り上げていない。この点について、Crook, *et al.*は、Hoopes, Madsen, and Walker(2003)に倣って、模倣困難性の基準を満たす資源は、希少性の基準をも満たすため、事実上、価値と模倣困難性という2つの基準を満たすことが重要であると主張している。

<sup>50</sup> 経済的価値の専有に関する議論の詳細については、Barney(2001)およびPeteraf and Barney(2003)を参照のこと。

れた仮説の方が、そうでない仮説に比して、経験的な支持を得やすいということを見出した。Newbert(2007)および Crook, *et al.*(2008)によると、以上に見出された知見は、資源ベース理論の基本的な論理と整合しているものの、そうした論理を正確に踏まえた上で経験的テストを行っている研究は多くないという。したがって、両者は、資源ベース理論の論理を正確に踏まえた上で仮説の導出ならびに概念の測定を行うということが、今後の課題として重要であると指摘している。

Newbert(2007)および Crook, *et al.*(2008)によって見出されたように、資源ベース理論は、その基本的な主張と論理が数多くの経験的テストによって支持されており、それゆえ、企業成果を探究するための有用な分析枠組であると見なされている。注目すべきことに、こうした古典的な資源ベース理論が説明対象として想定しているのは、個別企業単体の成果であるが、資源ベース理論は、企業成果だけではなく、企業「間」成果を探究する分析枠組としても用いられている。そこで、次節においては、こうした企業間成果の探究のために拡張された資源ベース理論を概観したい。

### 第3節 企業間成果に関する資源ベース理論

前節において概観された資源ベース理論の分析単位は、個別単体の「企業」であった。それゆえ、当該理論が焦点を合わせてきたのも、個別企業が有する資源であった。しかしながら、そうした資源だけではなく、二社の企業間関係に埋め込まれた企業間資源も、成果を生み出す源泉となりうるであろう。例として、製造業者と共同でプライベート・ブランドを開発することによって成功を収めている小売業者の事例を取り上げたい。こうした事例においては、膨大な消費者データの収集・分析に長けた小売業者の情報力に加えて、長年に亘って製品の企画・製造に携わってきた製造業者の技術力が組み合わさることによって、はじめてプライベート・ブランドが成功に至っていると考えられる(cf. 戸田, 2011)。したがって、こうした事例を分析するのに際しては、個別企業が有する資源(例えば、技術力や情報力)だけではなく、それらを結合した資源(企業間資源)に焦点を合わせるのが有用であろう。

こうした事例において観察されるような現象を検討するために、資源ベース理論の知見を活かし、その分析単位を個別企業に留め置かず、企業間関係に拡張したのが、関係論(relational view)である<sup>51</sup>。関係論を提唱した Dyer and Singh(1998)は、産業構造や企業単独

<sup>51</sup> 資源ベース理論の分析単位が個別企業であるのに対して、関係論の分析単位は企業間関係であるため、関係論を、資源ベース理論とは異なる分析枠組として捉える研究者も存在する(e.g., Lavie, 2006; Mesquita, Anand, and Brush, 2008)。しかし、いずれも経営資源や組織能力に着目しているという点において共通しているため、多くの研究者たちは、関係論を資源ベース理論に含まれる分析枠組として位置づけている

の資源によって競争優位が達成されると主張した従来の分析枠組とは異なり、企業間関係によってこそ競争優位が達成されると主張した。彼らによると、「企業単独では創造することができず、提携相手同士の特異的な貢献によってのみ創造されうる、取引関係における二者が共同で生み出す超過利潤」(p.662)と定義される関係レントを獲得するためには、図表4-5に示されるような、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的資源、および効果的統御という4つの決定要因が重要であるという。

図表 4-5 関係論の決定要因

概念	定義
関係特殊資産	提携先の企業との取引関係に特定の、他の取引に用いられると価値が低下してしまう資産
知識共有ルーティン	専門化した知識の移転、再結合、および、創造を可能にする企業間の定期的な相互作用のパターン
補完的資源	合わせると、それぞれの企業の個々の資産の総和以上の利益を生み出す、提携先に特有の資源
効果的統御	提携先の企業を効率的に管理する方法

第1の決定要因である関係特殊資産とは、取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)に基づく概念であり、提携先の企業との取引関係に特定の、他の取引に用いられると価値が低下してしまう資産のことである。Dyer and Singhによると、企業は、関係特殊資産に投資を行うと、調整費用の低下、垂直的連鎖全体における費用の低下、製品の差別化、欠陥品数の減少、および、製品開発の迅速化を実現することができるため、関係レントを獲得するという。第2の決定要因である知識共有ルーティンとは、「専門化した知識の移転、再結合、および、創造を可能にする企業間の定期的な相互作用のパターン」(p.665)のことである。Dyer and Singhによると、企業は、提携先企業と定期的に知識を共有すると、企業成果を向上させるような新たなアイデアや情報を絶え間なく入手することができるため、関係レントを獲得するという。第3の決定要因である補完的資源とは、「合わせると、それぞれの企業の個々の資産の総和以上の利益を生み出す、提携先に特有の資源」(p.666)のことである。Dyer and Singhによると、企業は、自社と他社の補完的な資源を組み合わせると、相乗効果を生み出すことができるため、関係レントを獲得するという。第4の決定要因である効果的統御とは、提携先の企業を首尾よく管理する方法のことである。Dyer and Singhによると、企業は、効果的統御を設計すると、取引費用を最小化することができる

(e.g., Molina, Dyer, and Singh, 1999; Kozlenkova, *et al.*, 2014)。本論も、後者の研究者たちに倣って、関係論を、資源ベース理論の応用的な分析枠組として位置づけている。

め、あるいは、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的資源に対する投資のような価値創造努力を促進することができるため、関係レントを獲得しようという。

関係論は、マーケティング・チャネルの管理に関する研究、とりわけ、協調関係論において、有用な分析枠組の一つとして見なされている(e.g., Palmatier, *et al.*, 2007)。なぜなら、協調関係論の焦点は、製造業者と流通業者が共同して生み出す企業間成果であり、それはまさに、関係論によって取り扱われる説明対象であるからである。そのため、マーケティング・チャネルの管理という研究領域においては、関係論に依拠した実証研究が盛んに行われており、その結果、関係論における4つの決定要因が企業間成果を高めうるということが経験的に見出されている(Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005)。他方、近年の研究は、こうした実証研究が抱える課題の一つとして、関係論において取り上げられた4つの決定要因のうちのいずれかのみに着目され、それらが包括的に取り扱われていないということを指摘している(e.g., Skarmeas, *et al.*, 2016; Weber, Bauke, and Raibulet, 2016)。この点について、例えば、Weber, *et al.*(2016)は、次のように述べている。

「…我々の知りうる限り、関係論は、主として[4つの決定要因のうちの]単一の要因の根拠づけのために用いられるものの、関係論全体を用いた包括的な分析は、未だ抜け落ちてしまっている。[そもそも]経験的証拠を通して関係論の理解を深化させることを企図した注目に値する研究の数が少ない上に、[関係論の]枠組全体を取り扱った研究はほとんどない。」

Weber, *et al.*(2016), p. 274f., 邦訳および角括弧内加筆は本論著者による。

また、資源ベース理論に依拠したマーケティング研究を包括的に概観した Kozlenkova, *et al.*(2014)は、「交換への資源ベース理論の拡張」と称して、マーケティング研究における関係論の適用について評価している。彼らによると、関係論は、古典的な資源ベース理論における2つの重要な仮定、すなわち、資源異質性と移動困難性の仮定を保持しているため、資源ベース理論の拡張的な分析枠組として位置づけられるという。これを踏まえた上で、彼らは、古典的な資源ベース理論におけるVRIOの枠組を関係論に対して適用することによって、企業間資源を活用する組織(O)の要因を特定化することが、今後取り組むべき重要な課題であると指摘している。

以上、企業間成果に関する資源ベース理論、すなわち、関係論に関する研究を概観した。関係論は、資源ベース理論の拡張的な分析枠組であり、具体的には、個別単体の企業ではなく、企業間関係に焦点を合わせている。マーケティング・チャネル研究との関連について、

関係論は、マーケティング・チャネルの管理に関する研究、とりわけ、協調関係論において有用な分析枠組として採用されてきた。そして、関係論に依拠した既存研究の課題として、(1)4つの決定要因が包括的に取り扱われていないということ、および、(2)企業間資源を活用する要因がほとんど特定化されていないということが指摘されている。

これまでに概観された資源ベース理論はいずれも、経営資源や組織能力に着目しているだけでなく、その説明対象として企業の成果(企業成果ないし企業間成果)を取り扱っている。しかしながら、資源ベース理論は、企業の成果のみならず、企業の境界をも説明対象として取り扱うことができる。そこで、次節においては、こうした企業境界に関する資源ベース理論を概観したい。

### 第4節 企業境界に関する資源ベース理論

企業成果や企業間成果に関する資源ベース理論とは異なり、企業境界に関する資源ベース理論は、企業がどこまで拡大するのかという活動範囲の問題を取り扱っている。一般的に、企業が水平的に拡大することは多角化と呼ばれる一方、企業が垂直的に拡大することは垂直統合と呼ばれており、これらはマーケティング論や経営学における重要なトピックである。とりわけ垂直統合とは、チャネル段階数の減少と同義であるため、垂直統合に関する資源ベース理論は、マーケティング・チャネルの選択に関する問題の分析枠組として用いられている。したがって、本節においては、企業境界に関する資源ベース理論の中でも、とりわけ、垂直統合に関する資源ベース理論に焦点を合わせて概観したい。

企業が垂直統合を行うということは、垂直的な価値連鎖において必要な活動のうち、企業組織内で行う範囲を拡げて、市場で調達する範囲を狭めるということの意味する。例えば、製造業者が垂直統合を行って、生産活動に加えて流通活動を行うということは、流通サービスの提供という垂直的な価値連鎖において誰でもよいが誰かが行わなければならない活動を、流通業者(すなわち市場)から調達するのを辞めて、自社(すなわち企業組織)で内製するということを意味する<sup>52</sup>。

こうした垂直統合の問題を取り扱った支配的な分析枠組は、取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975)である。しかしながら、数多くの研究者たちによって、取引費用理論は、企業間の能力の差異を考慮してこなかったという点において、限界を抱えていると指摘さ

---

<sup>52</sup> このように、流通機能は、卸売業者や小売業者が専有権をもった機能ではなく、生産者や消費者が担うことも可能な機能である。流通機能のこうした特徴は、流通論において、流通機能の機関代替性と呼ばれている(田村, 2001, p. 23)。

れている<sup>53</sup>(e.g., Barney, 1999; Madhok, 2002; 久保, 2003a, 2003b; 高田, 2009, 2013)。Barney(1999)は、この点について、次のように言及している。

「[取引費用理論に関する]こうした議論全体において、当該企業と取引相手間の能力の差がまったく問題にされてこなかったということには注意すべきである。企業境界に関する伝統的な取引費用分析において、企業能力は、さほど大きな役割を担っていないのである。」

Barney(1999), p. 140, 邦訳および角括弧内加筆は本論著者による。

このように企業間の能力を同質であると見なす取引費用理論に対して、企業間の能力を異質であると見なす資源ベース理論は、2つの重要な仮定を置いている。その仮定とはすなわち、第1は、資源の異質性という仮定であり<sup>54</sup>、第2は、資源の移動困難性という仮定である(cf. Barney, 1991; Peteraf, 1993)。これらの2つの仮定は、説明対象が企業成果であるか企業境界であるかにかかわらず、資源ベース理論が共通して置いている仮定であると言いうるのであろう。これらの2つの仮定を踏まえて、企業境界に関する資源ベース理論は、企業を、企業特殊的な資源の束として捉える(Madhok, 2002)。そして、市場と企業組織を比較すると、企業組織は、複数の資源を束ねて、それらの価値をより高めうる一連のルーティン、社会関係、あるいは、経営プロセスを備えていると見なされる(Crook, *et al.*, 2013)。

こうした企業観を持つ資源ベース理論において、垂直統合の問題は、新たな資源を獲得・開発する問題として捉えられる。この問題を取り扱うのに際して、取引費用理論が、市場優位アプローチを採用して、市場の効率性を重要視するのに対して、資源ベース理論は、企業優位アプローチを採用して、企業組織の効率性を重要視する(Madhok, 2002)。すなわち、資源ベース理論は、企業組織をデフォルトの選択肢であると見なして、企業組織で新たな資源

<sup>53</sup> 取引費用理論は、規模の経済性という観点から見て、企業組織より市場の方が優れていると主張している点において、企業の能力を考慮に入れて見なすこともできる(Argyres, 1996)。しかしながら、資源ベース論者たちが取引費用理論の限界点として指摘するのは、「能力の差異が規模の経済性ではなく、規模とは独立した差異から生じる」(Argyres and Zenger, 2012, p. 1644)ということである。換言すれば、すべての企業が同一の費用曲線を有しており、その費用曲線の下で生産する数量が異なるために生産費用が異なるのではなく、そもそも企業ごとに費用曲線自体が異なるために生産費用が異なるという点を、限界点として指摘しているのである(久保, 2003a, p. 120)。

<sup>54</sup> 資源ベース理論と同様に、パワー論も、あるいは、その理論的な基礎たる資源依存理論も、企業間で資源が異質的であるということを仮定している。しかしながら、資源ベース理論と、パワー論ないし資源依存理論の相違点として、「パワー論は、製造業者と流通業者とが分離して取引を行う状況だけに限定した問題設定を行っており、取引がいかなる取引関係によって遂行されるかという、…[資源ベース理論の]比較制度的視点を欠いている」(久保, 2003a, p. 117)ということが挙げられる。すなわち、パワー論や資源依存理論は、所有権的に別々の主体間の取引関係における問題を取り扱うものの、企業境界に関する資源ベース理論は、そもそもある活動を自社で遂行するのか、所有権的に分離した他社に委託するのかという問題を取り扱っている。それゆえ、前者は、チャネルの管理という領域において用いられるものの、後者は、チャネルの選択という研究領域において用いられる。

を獲得・開発することによって便益が得られない場合には、市場が選択されると主張する。そして、如何なる場合に便益が得られるのかについて、Conner(1991)は、関連性という概念の重要性を強調して、次のように述べている。

「…[企業]の規模・範囲は、新たな事業活動が当該企業の有する既存の資産基盤に適合する程度に決定的に依存している。再配置可能な新資源創造・再配置の便益を獲得する機会を提供し、成長を達成するための機会を継続的に提供するの、そのような『関連性』である。それゆえ、統合を制限するのは、適合性の欠乏、経営管理に際しての規模と範囲の不経済性、あるいは、外部から新たなアイデアや観点を獲得することによって得られうる[低水準の]価値であろう。」

Conner(1991), p. 140f., 邦訳および角括弧内加筆は本論著者による。

彼女の主張は、次のように要約されるであろう。企業は、ある活動を内製するか外注するかという意思決定を行う際に、「当該活動に必要な資源」と「自社の既存資源」の関連性に注目する。そして、両者が関連性を有していれば、企業は、当該活動を統合することによって、便益を獲得しうる。なぜなら、市場に比して、企業組織は、関連ある複数の資源を束ねることによって、それらの相乗効果を引き出し、より大きな便益を生み出すことができるからである。逆に言えば、両者が関連性を有していないならば、内部化による便益を期待することができないため、企業は、当該活動を統合せず、市場から調達する。この点において、関連性は、企業の統合・拡大を駆動する要因である一方、統合・拡大を制限する要因でもあると言える。

Conner(1991)による議論の焦点を、「資源間の関連性」ではなく、「関連した資源を有している程度」に移せば、垂直統合の意思決定は、関連資源を、売手と買手のいずれが有しているのかを考慮することによって行われると主張しうるであろう。とりわけ、資源ベース理論は、関連資源の有無を検討する際に、その資源が、戦略的資源(Barney, 1991)であるか否かということも重要視する。戦略的資源とは、価値があり、希少で、模倣困難な資源のことを指す。企業成果に関する資源ベース理論においては、こうした戦略的資源こそ、競争優位の源泉であると主張されてきた(e.g., Newbert, 2007)。企業が垂直統合を行うことによって活動を内部化するという事は、新たな資源を束ねることによって、それに関連する資源を強化するという事を意味する。それゆえ、関連資源が戦略的資源であれば、垂直統合を行って、より大きな便益を獲得しうると判断されるものの、そうでなければ、垂直統合を行っても便

益を獲得しにくいと判断される。したがって、資源が戦略的であるほど、あるいは、戦略的資源を有するほど、垂直統合を行うと主張されるのである(e.g., Crook, *et al.*, 2013)。

また、関連資源ではなく、垂直統合の対象となる活動を遂行する能力、すなわち、有能性の有無に着目する研究も存在する。例えば、Argyres(1996)は、垂直統合の意思決定に関して、経営者がしばしば、「我々は、それが得意ではないから、X という活動を行わないのだ」(p. 130)と述べるように、有能性の有無が垂直統合の意思決定における重要な要因であると指摘している。そして彼は、定性的なインタビュー調査を通して、製造業者は、供給業者に比して、製品設計や部品製造を行う有能性を有しているほど、垂直統合(後方統合)を行って当該活動を自社で行うものの、有能性を有していなければ、垂直統合せずに当該活動を外注するという事を見出した。

以上のような議論は、当該活動の関連資源、あるいは、当該活動の遂行能力(有能性)を自社が有していれば、企業は、当該活動を内部化することによって「便益が創出される」という局面に着目していた。しかしながら、「費用が節約される」という局面に着目して、同様の主張を展開している研究も存在する(e.g., Langlois and Robertson, 1995; Madhok, 1997)。代表的な研究として挙げられるのは、Langlois and Robertson(1995)である。彼らは、企業間でケイパビリティが異なるという仮定の下で取引を困難化させる費用として、動的取引費用(dynamic transaction cost)に着目している。動的取引費用とは、「外部サプライヤーにたいして、説得、交渉、コーディネーション、そして教示を行う費用」(Langlois and Robertson, 1995, p.35, 邦訳 p.62)、あるいは、「必要とするときに、必要なケイパビリティをもたないことに起因する費用」(ibid, p. 35, 邦訳 p. 62)と定義される。Langlois and Robertsonによると、企業は、ある活動を遂行するのに際して、動的取引費用が低い場合には当該活動を外注し、動的取引費用が高い場合には当該活動を内製するという。そして、彼らは、動的取引費用を高める要因として、有能性と暗黙知性を取り上げている。一方の有能性について、市場の有能性が低く、活動を遂行するために必要なケイパビリティが市場から得られない場合、動的取引費用は高いであろう。なぜなら、企業は、その活動を外注するためには、未開発のケイパビリティを開発してもらうよう他社を説得しなければならないからである。それゆえ、市場の有能性が低いほど、動的取引費用が高まるため、企業は活動を内部化する。他方の暗黙知性について、活動を遂行するために自社の暗黙的な知識を必要とする場合、動的取引費用は高いであろう。なぜなら、企業は、その活動を外注するためには、自社の暗黙的な知識を他社に教育・教示しなければならないからである。それゆえ、知識の暗黙知性が高いほど、動的取引費用が高まるため、企業は活動を内部化する。

以上に概観された Langlois and Robertson によるケイパビリティ理論は、マーケティング・チャネルの選択に関する研究、とりわけ、チャネル段階数に関する研究において、有用な分析枠組の一つとして採用されており、その主張は経験的なテストによって支持されてきた(e.g., 久保, 2003b; 高田, 2013)。

こうした実証研究は、概念の操作化の問題や経験的テストに際しての測定の問題など、いくつかの課題を抱えている(cf. Priem and Butler, 2001; 久保, 2011)が、その中でも注目すべき課題として、資源の垂直的異質性にのみ着目しているということが挙げられるだろう。始原の垂直的異質性とはすなわち、垂直的取引相手間の能力差のことを指す。具体的には、例えば、チャネル段階数に関する研究においては、市場の有能性という概念が取り上げられているが、これは、垂直的な取引相手たる製造業者に比して、流通業者の能力が優れている程度を指している(e.g., 久保, 2003b; 高田, 2013)。しかしながら、資源の水平的異質性、すなわち、水平的企業間の能力差も、垂直統合ないしチャネル段階数の意思決定に影響を及ぼすと考えられる。実際、Barney(2002)は、次のように述べることによって、資源の水平的異質性が重要であるということを示唆している。

「…企業は自社が競争優位を有する機能群で垂直統合を行うことにより、その競争優位の源泉が生み出すであろう経済レントを占有することができる。もしも経済レントが企業外部の事業機能によって生み出される場合、その機能を果たす主体——それが個人であれ企業であれ——は、自身の行動が生み出す経済レントの幾分かを享受する権利があるはずである。一方、企業が垂直統合によって、経済レントの源泉となる事業機能を自社内部で支配している場合には、その企業は経済レントのはるかに大きな割合を占有することができる。」

Barney(2002), p.280, 邦訳 p.32.

Barney の主張は、次のように要約されるであろう。製造業者が、水平的競合他社に比して、競争優位の源泉となるような優れた事業や、その事業を行う優れた資源を有している際に、その事業に必要な調達活動ないし流通活動を外注してしまうと、取引相手にも便益を分け与えなければならないため、獲得可能な便益を減じてしまう可能性がある。それゆえ、このような状況においては、自社で当該活動を遂行することが効果的である。彼の主張において注目すべき点は、垂直的取引相手間の能力差だけではなく、水平的企業間の能力差も、垂直統合の意思決定に影響を及ぼすと示唆しているという点である。換言すれば、企業は、資

源の垂直的異質性のみならず、資源の水平的異質性をも考慮に入れることによって、垂直統合の意思決定を行うということである。

他方、マーケティング・チャネルに関する既存研究においても、製造業者が資源の水平的異質性を考慮して、マーケティング・チャネルの選択を行うということが示唆されている。例えば、Rosenbloom(2012)は、次のように述べている。

「差別的優位性は、近年、持続的競争優位とも呼ばれているが、市場において企業が、競合他社よりも優位な地位を獲得することを指す。その場所を確保することによって、企業は、自社の強みを用いることができ、そして、長期的(持続的)に、競合他社よりも上手く顧客の需要を満たすことができる。企業が利用可能な資源や主要な機能活動はすべて、差別的優位性を生み出すことに貢献する。…チャネル選択は、差別的優位性を獲得するための一要素ではあるが、非常に重要な要素である。」

Rosenbloom(2012), p.162, 邦訳は本論著者による。

Rosenbloom は、企業は、競合他社に比べて優れた自社の強みを活用するために適切なチャネル選択を行うことによって、競争優位を達成しうるということを示唆している。それゆえ、垂直統合の意思決定を行う際に、資源の垂直的異質性のみならず、資源の水平的異質性をも考慮に入れるという Barney(2002)の示唆は、マーケティング・チャネル選択の意思決定においても適用されうるであろう。

以上、企業成果ではなく、企業境界の問題を取り扱った資源ベース理論を概観した。その中でも、垂直統合に関する資源ベース理論は、資源の垂直的異質性が、企業境界を決定する重要な要因であると主張してきた。しかしながら、既存研究の課題として、資源の水平的異質性を考慮に入れていないということが指摘された。次節においては、本章の締めくくりとして、本論で概観された資源ベース理論の主張と課題を要約すると共に、本論の研究課題と資源ベース理論の対応関係について提示したい。

### 第5節 小括

本章においては、本論が分析枠組として依拠する資源ベース理論について概観した。資源ベース理論は、マーケティング戦略論ないし経営戦略論において、それまでの主たるアプローチであった産業構造分析とは異なり、資源の異質性を仮定することによって、企業成果を探究する分析枠組として登場した。企業成果に関する資源ベース理論は、いくつかの課題を

抱えているものの、多数の実証研究によって強固な経験的支持を得ている。また、資源ベース理論は、分析単位を企業から企業間関係に変更することによって、企業間成果に関する資源ベース理論、すなわち、関係論として拡張されている。関係論の基本的な主張は、4つの決定要因たる企業間資源が、企業間成果を高めるということである。こうした主張は、マーケティング・チャネル論、とりわけ、協調関係論における実証研究によって経験的支持を得ている。しかしながら、既存研究は、(1)その大半が4つの決定要因を包括的に取り扱っておらず、(2)企業間資源を活用する要因をほとんど特定化できていないという課題を残している。

他方、資源ベース理論は、企業境界に関する問題を取り扱うための分析枠組としても用いられている。その中でも、垂直統合の問題を取り扱う資源ベース理論は、マーケティング・チャネルの選択問題と密に関連しているため、有用な分析枠組であると見なされている。マーケティング・チャネル論において、資源ベース理論に依拠した既存研究は、製造業者と流通業者の能力差、すなわち、資源の垂直的異質性が、垂直統合の意思決定に影響を及ぼすということを見出ししてきた。しかしながら、こうした既存研究は、資源の水平的異質性を考慮に入れていないという課題を残している。

本論は、以上のように要約される資源ベース理論を、前章において抽出された2つの研究課題に取り組むための分析枠組として用いたい。図表4-6に示されるとおり、具体的には、第1の研究課題、すなわち、便益最大化という観点からデュアル・チャネル選択要因を探究するという課題に対しては、企業境界に関する資源ベース理論が分析枠組として用いられる一方、第2の研究課題、すなわち、デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響を探究するという課題に対しては、企業間成果に関する資源ベース理論(関係論)が分析枠組として用いられる。両者とも、それぞれの研究課題の中で取り扱われる説明対象に適合した資源ベース理論が、分析枠組として採用される。

図表 4-6 本論の研究課題と資源ベース理論の対応関係

	実証研究 I	実証研究 II
研究課題	デュアル・チャネル選択要因の探究	デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響の探究
分析枠組	企業境界に関する資源ベース理論 (垂直統合に関する資源ベース理論)	企業間成果に関する資源ベース理論 (関係論)
資源ベース理論の課題	・ 水平的な異質性の考慮	・ 企業間資源を活用する要因の特定化 ・ 4つの決定要因の包括的な考慮

## 第4章 マーケティング・チャネル研究における資源ベース理論

本章に続く第5章および第6章においては、それぞれ、実証研究Ⅰおよび実証研究Ⅱと題して、資源ベース理論に依拠した概念モデルの構築ならびに新仮説の提唱、そして、その経験的なテストが行われる。無論、実証研究Ⅰおよび実証研究Ⅱの主たる目的は、前章で抽出されたマーケティング・チャネル研究における課題を克服することである。しかしながら、本論は、その下位目的として、それぞれの実証研究に用いられる資源ベース理論が抱える課題をも克服するということを設定している。こうした試みによって、本論は、マーケティング・チャネル研究のみならず、資源ベース理論への貢献をも期待しうるであろう。

## 第5章 実証研究 I : デュアル・チャネル選択要因の探究

### 第1節 問題意識

マーケティング・チャネルの選択に関する研究は、古くから、製造業者は統合チャネルと独立チャネルのいずれを選択するのかという問題に取り組むことを重要視してきた。その理由は、第1に、統制力や費用などの特徴が大きく異なる両チャネルのうち、製造業者はどちらを選択するのかという問題が、最も基本的かつ本質的な問題であると見なされてきた伝統が存在するためである(e.g., Aspinwall, 1962; Miracle, 1965)。第2に、この問題が、取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975)によって取り扱われる問題(すなわち、取引費用を節約するために、取引主体は市場と企業組織のいずれを選択するのかという問題)と非常に整合的であったためである。これまで、この問題に取り組んだ研究は、経済学や心理学のような隣接諸分野の知見を取り入れながら、豊富な知見を産出することに成功してきた(e.g., Bucklin, 1966; John and Weitz, 1988; Weiss, *et al.*, 1999)。

しかしながら、現実世界に目を向けると、数多くの製造業者が、統合チャネルと独立チャネルのうち的一方ではなく双方を選択している。実際に、例えば米国においては、実に半数以上の製造業者が、統合チャネルと独立チャネルの双方、すなわち、デュアル・チャネルを選択しているということが報告されている(Sa Vinhas and Anderson, 2005)。それゆえ、製造業者は統合チャネルと独立チャネルのいずれを選択するのかという従来の問題とは異なり、製造業者はシングル・チャネル(統合チャネルのみ、あるいは、独立チャネルのみ)とデュアル・チャネルのいずれを選択するのかという問題に取り組む研究が隆盛してきた(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Mols, 2000; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2008, 2011)。

こうした既存研究は主として、デュアル・チャネルの選択要因を探究する際に、取引費用理論(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)やコンフリクト論に依拠してきた。取引費用理論に依拠した既存研究は、例えば、資産特殊性が高い時に、製造業者はデュアル・チャネルを選択すると主張している。なぜなら、独立チャネルだけを用いるのではなく、部分的に統合チャネルを併せて用いることを通して、「いざとなれば、独立チャネルをすべて統合チャネルに置換する」というシグナルを発することができ、製造業者は、そのシグナルによって流通

業者から足元を見て交渉される(ホールドアップされる)のを防ぐことができるからである(e.g., Dutta, *et al.*, 1995)。換言すれば、製造業者は、デュアル・チャネルを選択してシグナルを発信することによって、流通業者の機会主義的行動(Williamson, 1975)に伴う取引費用を節約するのである。他方、コンフリクト論に依拠した既存研究は、例えば、市場異質性が大きい時に、製造業者は、デュアル・チャネルを選択すると主張している。なぜなら、企業規模やカスタマイズ・サービスへの要求水準が顧客間で異なれば、統合チャネルと独立チャネルは標的にする顧客を異なるものにするができるため、製造業者は、チャネル間対立に直面しにくく、それゆえ、チャネル間対立の緩和費用を節約しうるからである(e.g., Sa Vinhas and Anderson, 2005)。

このように既存研究は、デュアル・チャネルの選択に関する研究の前進に多大な貢献を成していると考えられる一方、重要な課題を残していると指摘しうるであろう。それは、デュアル・チャネルが選択される動機として、機会主義的行動に伴う取引費用節約や、チャネル間対立の緩和費用節約など、費用最小化にのみ着目してしまっているということである。しかしながら、デュアル・チャネルが選択される動機としては、便益を最大化したいということも考えられるであろう。より具体的には、一方で流通業者の資源を利用するために独立チャネルを用いて、他方で自社の資源を活用するために統合チャネルを用いるべく、デュアル・チャネルを選択したいという製造業者の動機も考えられる。既存研究によると、デュアル・チャネルの選択に関する理解を深化させるためには、これまでとは異なる観点から、その選択動機を探究することが必要不可欠であるという(Mols, 2000)。それゆえ、資源活用による便益最大化という観点から、デュアル・チャネルの選択要因を探究することは、極めて重要な課題であると指摘しうるであろう。

こうした既存研究の課題を克服するために注目されるのが、資源ベース理論である。資源ベース理論は、企業が有する資源の異質性に基づいて、企業成果(e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993)や企業境界(e.g., Langlois and Robertson, 1995; Argyres, 1996; Barney, 1999, 2002)を説明・予測する理論である。資源ベース理論の特徴として、取引費用理論やコンフリクト論とは異なり、費用の最小化ではなく、資源の保有・活用による便益最大化に着目しているということが挙げられる。したがって、資源ベース理論は、デュアル・チャネルが選択される動機として便益の最大化を考慮できていないという既存研究の課題を克服しうる分析枠組であると見なされるであろう。

そこで実証研究 I においては、資源ベース理論に依拠して、デュアル・チャネルの選択要因を探究する。さらに、実証研究 I の下位目的として、企業境界に関する資源ベース理論の

課題を克服することを設定している。その課題とは、垂直統合の意思決定に際して、水平的異質性の役割が考慮されていないということである。この課題を克服するために、実証研究 I においては、チャネル選択の意思決定が、製造業者と流通業者間の垂直的異質性のみならず、製造業者と競合他社間の水平的異質性をも考慮することによって行われるということ、を、理論的・経験的に吟味する。したがって、実証研究 I に取り組むことは、デュアル・チャネルの選択に関する研究のみならず、資源ベース理論に関する研究の前進にも寄与しうると期待されるであろう。

### 第2節 仮説提唱

#### 2-1. 概念モデルの構築

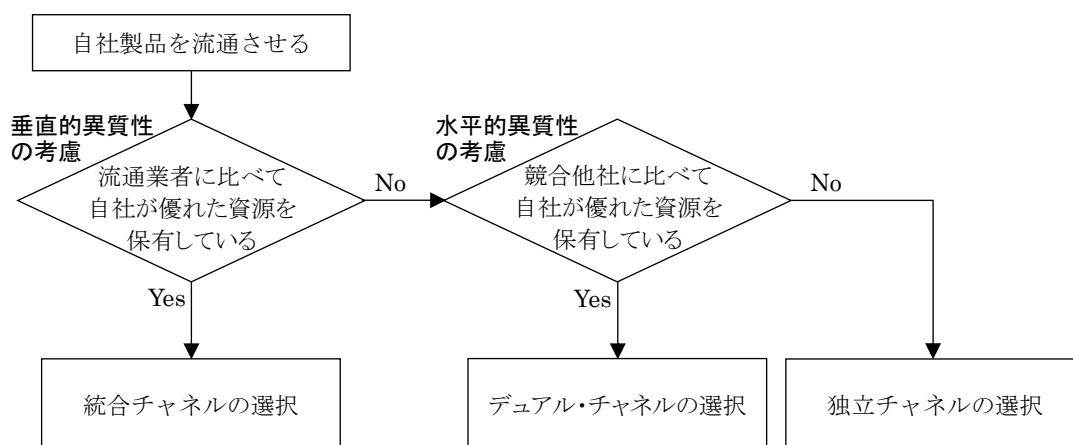
企業境界に関する資源ベース理論によると、企業は、自社が優れた資源を保有していれば、それを活用するために活動を内製し、そうでなければ活動を外注するという (e.g., Argyres, 1996; Barney, 1999, 2002)。したがって、資源ベース理論に依拠したマーケティング・チャネル研究は、自社資源とチャネル・メンバーが保有する資源に着目した上で、概して企業は、自社が優れた資源を有していれば統合チャネルを選択し、他のチャネル・メンバーが優れた資源を有していれば独立チャネルを選択するということを理論的・経験的に検討してきた (e.g., 久保, 2003b; 高田, 2013)。こうした既存研究は主として、チャネル選択の意思決定は、製造業者と流通業者間の能力差、すなわち、垂直的異質性を考慮することによって行われると主張してきたのである。

しかしながら、前章において議論されたように、企業は、垂直的異質性のみならず、水平的異質性をも考慮することによって、チャネル選択の意思決定を行うであろう。換言すれば、企業は、製造業者と流通業者の能力差だけではなく、製造業者と水平的競合他社の能力差をも考慮することによって、適切なチャネルを選択しようとするであろう。なぜなら、マーケティング・チャネルを選択する際に、競合他社に対する自社の強みを考慮することは、製造業者にとって競合他社に対する優位性を確保する有用な手段になりうるからである (Rosenbloom, 2012)。したがって、実証研究 I においては、既存の資源ベース理論の分析枠組を拡張して、垂直的異質性のみならず、水平的異質性をも考慮に入れた概念モデルを構築する。

ただし、注意すべきことに、実証研究 I において想定されるのは、垂直的異質性が考慮された後に、水平的異質性が考慮されるような意思決定フローである。すなわち、製造業者は、自社一流通業者の能力差を考慮した後に、自社ー競合他社の能力差を考慮することによ

って、適切なチャネルを選択しようとする想定される。垂直的異質性が優先的に考慮される理由は、如何なる場合においても、製造業者が流通活動の専門家たる流通業者を度外視して、適切なチャネルを選択することはできないからである。この点において、既存研究が主として、水平的異質性ではなく、垂直的異質性に着目してきたのは妥当であると指摘しうるであろう。以上のようなチャネル選択の意思決定フローは、図表 5-1 のように示すことができる。このフローに従えば、製造業者は、次のようにチャネル選択を行うと解釈しうるであろう。まず、製造業者は、垂直的異質性を考慮し、流通業者に比べて自社の方が優れた資源を保有しているならば、自ら流通活動を行うために統合チャネルを選択する。それに対して、流通業者の方が優れた資源を保有しているケースにおいて、当該企業は、流通活動を自社で行う特別な理由がないため、独立チャネルを選択する。ただし、このケースにおいて、当該企業は、水平的異質性を考慮して、もし、競合他社に比べて自社の方が優れた資源を保有しているならば、その自社資源を活用するために独立チャネルに加えて統合チャネルを併用する、すなわち、デュアル・チャネルを選択する。

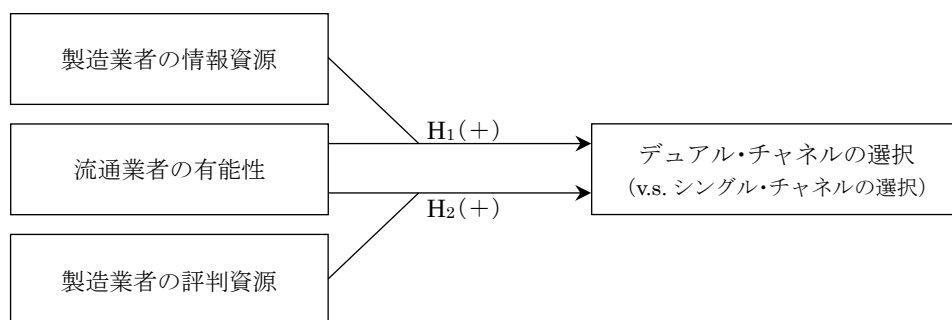
図表 5-1 実証研究 I において想定されるチャネル選択の意思決定フロー



以上を踏まえて、実証研究 I の概念モデルは、図表 5-2 のように構築される。この概念モデルにおいて、具体的な資源要因としては、まず、垂直的に異質な資源として、製造業者に比しての流通業者の有能性を取り上げる。これは、チャネル選択において重要な役割を占めるため、既存研究においてしばしば着目されてきた概念である (e.g., 久保, 2003b; 高田, 2013)。次に、水平的に異質な資源として、競合他社に比しての製造業者の情報資源および評判資源を取り上げる。これら 2 つの資源要因はいずれも、市場ベース資産と呼ばれる種類の資源

であり、資源ベース理論に依拠したマーケティング研究において重要視されてきた概念である (e.g., Srivastava, Shervani, and Fahey, 1998; Kozlenkova, *et al.*, 2014)。流通機能の中には、競合他社や顧客の情報を収集する、あるいは、顧客に情報を発信して評判を構築するということが含まれるため、それら 2 つの資源は、流通活動に関連した資源と見なされる。図表 5-2 に示されるように、実証研究 I の概念モデルは、流通業者の有能性と製造業者の情報資源の交互効果、および、流通業者の有能性と製造業者の評判資源の交互効果が、デュアル・チャネルの選択に影響を及ぼすということを表している。次項においては、これらの交互効果仮説について検討したい。

図表 5-2 実証研究 I の概念モデル



## 2-2. 有能性と情報資源に関する仮説

資源ベース理論に依拠すると、製造業者に比して、流通業者の方が、流通活動を遂行する有能性が高いケースにおいては、製造業者にとって、流通活動を外部化して、流通業者に任せる方が効率的であろう (e.g., Barney, 2002)。なぜなら、有能性が高い企業の方が、流通活動を、より首尾よく、あるいは、より低コストで行うことができるからである (e.g., Argyres, 1996)。

しかしながら、このケースにおいて、競合他社に比べて情報資源の大きい製造業者は、独立チャネルのみならず、統合チャネルを併用するだろう。ただし、情報資源とは、顧客や競合他社に関する有用な情報のことを指す (e.g., Morgan, Vorhies, and Schlegelmilch, 2006)。情報収集に際して、企業は、基盤となる情報が多くなるほど情報や知識の吸収能力が高くなり、新たな情報を効率的かつ効果的に入手することができる (Cohen and Levinthal, 1990)。それゆえ、競合他社に比べて情報資源の大きい製造業者にとって、統合チャネルを用いて顧客の需要や行動に関する情報を直接収集することは、競合他社に比べて高い成果を獲得するための手段になりうる。一方、競合他社に比べて情報資源の小さい製造業者にとって、統合チャ

ネルを用いたとしても、首尾よく情報を収集することができないため、それは競合他社に比べて高い成果を獲得するための手段にはなりにくい。以上の議論より、自社に比べて流通業者の有能性が高いケースにおいて、競合他社に比べて自社の情報資源が大きいほど、製造業者は、デュアル・チャネルを選択すると考えられるであろう。したがって、次の仮説を提唱する。

仮説 1 流通業者の有能性が大きい時に、製造業者の情報資源が大きいほど、製造業者は、デュアル・チャネルを選択する。

### 2-3. 有能性と評判資源に関する仮説

前項において議論されたように、資源ベース理論によると、製造業者に比して、流通業者の方が、流通活動を遂行する有能性が高いケースにおいては、製造業者にとって、流通活動を外部化して、流通業者に任せる方が効率的であろう (e.g., Barney, 2002)。なぜなら、有能性が高い企業の方が、流通活動を、より首尾よく、あるいは、より低コストで行うことができるからである (e.g., Argyres, 1996)。

しかしながら、このケースにおいて、競合他社に比べて評判資源の大きい製造業者は、独立チャネルのみならず、統合チャネルを併用するだろう。ただし、評判資源とは、顧客やチャネル・メンバーが焦点の企業に対して有している好ましい評価のことを指す (Srivastava, *et al.*, 1998)。競合他社に比べて評判資源の大きい製造業者にとって、自社製品を流通させる際に、統合チャネルを用いて自社ないし自社製品の評判を維持することは、競合他社に比べて高い成果を獲得するための手段になりうるであろう。他方、競合他社に比べて評判資源の小さい製造業者にとって、統合チャネルを用いたとしても、維持すべき評判が形成されていないため、それは競合他社に比べて高い成果を獲得するための手段にはなりにくい。以上の議論より、自社に比べて流通業者の有能性が高いケースにおいて、競合他社に比べて自社の評判資源が大きいほど、製造業者は、デュアル・チャネルを選択すると考えられるであろう。したがって、次の仮説を提唱する。

仮説 2 流通業者の有能性が大きい時に、製造業者の評判資源が大きいほど、製造業者は、デュアル・チャネルを選択する。

### 第3節 調査方法

#### 3-1. 調査設計

実証研究 I は、特定の製造業者が生産している特定製品のチャネル構造に着目している。これに関する意思決定は、企業単位あるいは事業部単位(戦略的事業単位)で行われるため、実証研究 I の分析単位は、企業ないし事業部である。焦点の変数(例えば、チャネル構造、情報資源、評判資源)に関する企業ないし事業部ごとのデータを、2次データによって収集することは困難である。それゆえ、仮説をテストするために、質問紙郵送による調査法を用いて、1次データを収集した<sup>55</sup>。

#### 3-2. データの収集

調査は、2016年9月に行われた。調査対象は、生産財を取り扱っており、かつ、国内販売を行っている日本の製造業者である。サンプリングフレームは、「日経 NEEDS」(日本経済新聞社)に記載されている機械、電子機器、精密機器、化学、あるいは、非鉄金属・金属製品の5つの業種に属する東証一部ないし二部上場企業全677社であった。この中から、(1)主に生産財ではなく消費財を取り扱っている企業、(2)製造業ではなく卸売業や加工業を主力とする企業、(3)取り扱っている製品の大半が海外販売(輸出)である企業、および、(4)買収、合併、倒産などによって現存していない企業を除外した。除外されなかった企業については、「D-VISION NET」(ダイヤモンド社)および各企業の Web サイトを参照しながら、調査対象部門(典型的には営業部門やマーケティング部門)を選定した<sup>56</sup>。その際に、(1)事業部制ないしカンパニー制を採用している企業については、事業部ないしカンパニーを送付先として選定し、(2)持株会社(HD企業)については、当該企業が完全所有している事業子会社を送付先として選定した。以上の手続きを踏まえて、507社1,000部門を調査対象として選定した。これらの部門に、カバーレター、調査票、および、料金後納の返信用封筒を含む封筒を郵送した。カバーレターと調査票には、次の3点が明記された。すなわち、(1)本調査の目的は学術研究であり、回答内容は外部に漏洩しないということ、(2)各企業において流通・販売に従事し

<sup>55</sup> 調査は、慶應義塾学事振興資金(旧大学院高度化推進費)の補助を受けて行われた。

<sup>56</sup> マーケティング・チャネルに関する意思決定には、様々な部門に属する人間がかかわっており、この意思決定を主としていずれの部門が行っているのかは、企業ごとに異なっている(Rosenbloom, 2012)。例えば、日本国内の消費財企業を対象に行われた調査では、チャネルに関する意思決定の約50%を営業・販売部門が、約25%を広告・マーケティング部門が、残りの約25%をその他の部門が担っていると報告されている(山下・福富・福地・上原・佐々木, 2012, p. 186)。本論は、生産財企業に対する事前インタビューに基づいて、生産財企業においても、典型的には、営業・販売部門やマーケティング部門(ないし、同機能を有する企画部門)が、チャネルに関する意思決定の大部分を担っているということを確認した。したがって、本調査においては、こうした部門が送付先対象として選定された。

## 第5章 実証研究 I : デュアル・チャネル選択要因の探究

た経験のある方に回答を依頼しているということ、および、(3) (本調査への協力を動機づけるために) 氏名と連絡先を記入した回答協力者には後に本調査の結果レポートを送付するということ、である。調査票を発送してから2週間後に、調査票の返送を促すための督促状を発送した。また、調査票を紛失した回答候補者は、督促状に記載された URL から本調査専用の Web サイトにアクセスして、本調査と同一の質問に回答するよう求められた。なお、実際に用いられた調査票は、巻末の補録 A に記載されている。

回収された調査票は273票であり<sup>57</sup>、回収率は27.3%であった。27.3%という回収率は、同様の調査を実施した研究(e.g., Wuyts and Geysken, 2005; Kabadayi, 2011)と比べて十分に高い値である。273票のうち、(1)回答拒否として返送された4票、(2)消費財について回答している3票、(3)回答者が情報提供者の規準を満たしていない9票、および、(4)欠損値を含む18票の合計34票は、分析に用いることができないと判断された。これらを除いた有効票は239票(有効回答率は23.9%)であった。回答に際して念頭に置くよう求められた主力製品のカテゴリーに基づくと、これら239部門が属する業種は、機械が85部門(35.6%)、化学が72部門(30.1%)、電気機器が48部門(20.1%)、金属製品が34部門(14.2%)であった。また、主力製品の販売について、統合チャネルと独立チャネルによる売上比率は、これら239部門ごとに大きく異なっていた。実証研究 I における239のサンプルの特徴は、図表5-3に要約されるとおりである。

図表 5-3 サンプルの特徴(実証研究 I)

業種	企業規模(十億円)*	統合チャネルの売上比率(%)
機械 35.6%	～ 24 20.5%	100 ～ 91 22.6%
化学 30.1%	25 ～ 49 16.3%	90 ～ 71 19.7%
電気機器 20.1%	50 ～ 100 14.2%	70 ～ 51 13.4%
金属 14.2%	100 ～ 499 21.3%	50 ～ 31 9.2%
	500 ～ 999 14.2%	30 ～ 11 13.8%
	1000～ 13.4%	10 ～ 0 21.3%
企業勤続年数(年)*	部門勤続年数(年)	肩書*
～ 9 12.2%	～ 3 12.7%	社長、常務、本部長 11.4%
10 ～ 19 20.3%	4 ～ 9 29.7%	部長 34.7%
20 ～ 24 16.5%	10 ～ 14 16.1%	次長、課長 38.6%
25 ～ 29 20.3%	15 ～ 19 11.0%	係長、主任 11.0%
30 ～ 40 19.4%	20 ～ 25 11.4%	その他 4.2%
40 ～ 11.4%	25 ～ 19.1%	

※…端数処理によって、構成比の合計値が100%になっていない項目を表す。

<sup>57</sup> なお、273票のうちの2票は、督促状が発送された後、本調査専用の Web サイトを通して収集された。

### 3-3. 情報提供者の確認

実証研究 I は、製品の流通・販売に関する意思決定に焦点を合わせているため、前述したとおり、自社製品の流通・販売に従事した経験のある者に本調査の回答を依頼した (cf. Campbell, 1955)。さらに、実際の回答協力者が適切な情報提供者としての資質を有しているか否かの確認(キーインフォーマントチェック)を事後的に行うために、調査票において、製品の流通・販売に関する回答協力者の知識・経験水準を測定する質問項目を 2 つ設定しておいた。これらの質問項目には、意味差判別法(セマンティック・ディフェレンシャル法)を用いて、各質問に対して 7 段階のうちから 1 つを選択するよう求めた(7:よく知っている~1:よく知らない、および、7:携わった経験がある~1:携わった経験がない)。同様の調査を実施した既存研究(e.g., Kumar, Heide, and Wathne, 2011)に倣って、これらの質問項目に対して 4 未満の値を付けた 9 人は、サンプルから除外した。

除外されなかった回答協力者について、知識水準の平均値は 5.95(標準偏差は 1.08)、経験水準の平均値は 5.92(標準偏差は 1.29)であった。また、企業における勤続年数の平均値は 23.4 年(標準偏差は 9.8)、事業部(部門)における勤続年数の平均値は 13.5 年(標準偏差は 10.2)であり、大半の回答協力者が常務、部長、次長、あるいは、課長などの上級職に就いていた。こうした情報提供者の知識・経験水準は、既存研究における情報提供者の知識・経験水準と比べて十分に高い値を示している<sup>58</sup>(e.g., Kabadayi, *et al.* 2007; Fürst, Leimbach, and Prigge, 2017)。以上より、本調査の回答協力者は、自社の流通・販売に関する知識と経験を十分に有しているため、適切な情報提供者としての資質を具備していると判断しうるであろう。

### 3-4. 無回答バイアスとコモンメソッドバイアスの検定

無回答バイアスについて、2 つの方法を用いて検定を行った。まず、Armstrong and Overton(1977)の方法に準じて、調査票の発送から回収までに要した日数に応じてサンプルを 2 つのグループに分類した上で、両グループの回答の平均値を比較した。第 1 のグループ、すなわち、早期回答者グループは、督促状が発送される以前に調査票を返却した回答協力者のグループ(N=169)であり、第 2 のグループ、すなわち、後期回答者グループは、督促状が発送された以後に調査票を返却した回答者のグループ(N=100)であった。Armstrong and

<sup>58</sup> ただし、本調査の情報提供者について、既存研究と比較すると、(1)知識・経験水準に関する質問項目の平均値は若干低い傾向にある一方、(2)企業・事業部における勤続年数は高い傾向にある。(1)について、他国に比べて日本人は、調査における質問に回答する際に、極端な値(例えば、7点法における 7 や 1)を避けて中間的な値(例えば、7点法における 4)を回答する傾向にある(Chen, Lee, and Stevenson, 1995)。それゆえ、十分な知識・経験を有していたとしても、極端な値を避ける回答者が多かったのではないかと推察することができる。他方、(2)について、日本企業の雇用慣行の一つとして、終身雇用制(ないし長期的雇用制)を採用する企業が多いということが原因であると考えられる。

Overton(1977)によると、後期回答者は、無回答者と似たような特徴を有しているため、無回答バイアスが生じているならば、早期回答者グループと後期回答者グループの間に差が見出されるという。分析のために設定された被説明変数、説明変数、および統制変数について、多変量分散分析(MANOVA)を用いて両グループの平均値を比較した(cf. Frazier and Lassar, 1966; Mols, *et al.*, 2012; Richey, Tokman, and Dalela, 2010)。その結果、両グループ間に有意な差は確認されなかった(Wilks' Lambda = 0.98, Pillai's Trace = 0.02, Hotelling-Lawley Trace = 0.02, Roy's Greatest Root = 0.02, いずれにおいても  $p = 0.77$ )。

次に、調査票が発送された 1,000 部門のうち、調査票を返却した部門のグループ( $N = 273$ )の年間売上高と、返却しなかった部門のグループ( $N = 727$ )の年間売上高を比較した(cf. Sa Vinhas, Heide, and Jap, 2012)。t 検定の結果、両者の間に有意な差は確認されなかった( $t = 0.58$ ,  $p = 0.56$ )。以上の分析結果は、本調査において、無回答バイアスが重大な問題ではないということを示唆している。

コモンメソッドバイアスについても、2つの方法を用いて検定を行った。まず、Harmanの単一因子検定を行うために、回転なしの探索的因子分析を行った。分析の結果、固有値が1以上の因子が5つ抽出され、第1因子によって説明できる分散は、20.4%という低い値に留まった。次に、Lindell and Whitney(2001)のMV(marker-variable)法による検定を行った。具体的には、用いられた変数群の中で他の変数と最も相関が低い変数をMVに設定した上で、MVを統制した偏相関係数と、統制していない相関係数を比較した。その結果、両者の間で係数や有意性はほとんど変わらなかった。以上の分析結果は、本論において、コモンメソッドバイアスが重大な問題ではないということを示唆している。

### 3-5. 測定方法

コモンメソッドバイアスを軽減する事前対策として、回答者が質問項目に適切に回答できるように、調査票を設計する段階において、実務家からもらった指摘を反映した質問項目を使用するという方法を採用した。コメントの協力者は、電気機器、化学、機械などの製造業に従事する合計8名の実務家であった。これらの実務家には、実際に調査票のすべての質問に回答してもらいながら、回答することが困難な質問項目を指摘してもらった。そして、そうした指摘を参考にして、修正された質問項目を本調査において使用した。

質問に回答する際には、各企業ないし事業部の主力製品を1つ想定してもらった上で、その製品の販売経路(ないし商流)について回答してもらった。実証研究 I において用いられ

る被説明変数、説明変数、および統制変数の具体的な質問項目は図表 5-4 に、記述統計量および相関係数は図表 5-5 に示されるとおりであった。

### 被説明変数

被説明変数として用いられたのは、「デュアル・チャネルダミー」である。この変数は、次のように作成された。まず、回答協力者には、統合チャネルと独立チャネルによる主力製品の売上比率を回答してもらった。ただし、統合チャネルとは、自社営業部隊ないし半数以上の資本(株式)を有する系列子会社と定義され、独立チャネルとは、独立した商社ないし販売

図表 5-4 構成概念と質問項目(実証研究 I)

構成概念と質問項目	FL / VIF
<b>流通業者の有能性</b> (cf. 高田, 2013)	
<7: 数多く存在する~1: ほとんど存在しない> [ $\alpha = 0.90$ , CR = 0.90, AVE = 0.74, HSV = 0.06]	
a. 国内には、貴社(系列)に比べて、より多くの販売経験や販売スキルを持つ代理店・商社が…	0.89
b. 国内には、貴社(系列)に比べて、営業部隊の管理に力を入れている代理店・商社が…	0.86
c. 国内には、貴社(系列)に比べて、最終顧客に対する販売について、専門的なノウハウを持つ代理店・商社が…	0.84
<b>製造業者の情報資源</b> (cf. Morgan, <i>et al.</i> , 2006)	
<7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.80$ , CR = 0.79, AVE = 0.65, HSV = 0.45]	
a. 貴社(系列)は、競合メーカーに比べて、最終顧客のニーズや行動についての有用な情報を多く持つ。	0.93
b. 貴社(系列)は、競合メーカーに比べて、競合他社の戦略や行動についての有用な情報を多く持つ。	0.73
<b>製造業者の評判資源</b> (cf. Weiss, <i>et al.</i> , 1999)	
<7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.79$ , CR = 0.82, AVE = 0.69, HSV = 0.45]	
a. 貴社(系列)は、競合メーカーに比べて、提供する製品やサービスの品質について、顧客から高い評判を得ている。	0.79
b. 貴社(系列)は、競合メーカーに比べて、良いブランド・イメージを獲得することに成功している。	0.83
<b>最終顧客の多様性</b> (cf. Sa Vinhas and Anderson, 2005) ※形成的尺度	
貴社は、主力製品を、複数の最終顧客に販売していると考えられますが、その最終顧客同士は、以下の点それぞれで、どの程度似ていますか。	
<7: 非常に多様である~1: 非常に似ている>	
a. 顧客の企業規模	2.42
b. 取引額(ビジネスボリューム)	2.41
c. 主力製品を販売する際に求められるカスタマイズの程度	1.84
d. 主力製品を販売する際に求められる技術的サポートの必要性	2.14
e. 主力製品やそれに伴うサポートに対する価格感	1.50
f. 最終顧客の業界、あるいは、主力製品が適用される完成品(アプリケーション)	1.60
g. 契約に至るまでの交渉プロセス	1.56
<b>製品の知覚標準性</b> (cf. Sa Vinhas and Anderson, 2005)	
<7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.64$ , CR = 0.66, AVE = 0.40, HSV = 0.06]	
a. 顧客から見ると、貴社の主力製品は、競合製品と特徴が似ている。	0.68
b. 顧客から見ると、貴社の主力製品は、当業界では標準的なものである。	0.75
c. 顧客から見ると、貴社の主力製品は、競合製品と容易に比較検討できる。	0.42

ただし、最右列には、当該変数が反映的尺度であれば因子負荷量(FL: Factor Loadings)を、形成的尺度であれば分散拡大係数(VIF: Variance Inflation Factor)の最大値を記載している。

図表 5-5 記述統計量と相関係数(実証研究 I)

	DD	COM	INF	REP	SIZ	VAR	STA
デュアル・チャネルダミー(DD)	—						
流通業者の有能性(COM)	0.22**	—					
製造業者の情報資源(INF)	-0.01	-0.12	—				
製造業者の評判資源(REP)	-0.01	0.76**	-0.12	—			
企業規模(SIZ)(log)	-0.07	0.03	0.05	-0.10	—		
最終顧客の多様性(VRI)	0.24**	-0.19**	-0.12	0.18**	-0.02	—	
製品の標準性(STN)	-0.05	-0.23**	-0.28**	0.19**	-0.08	-0.02	—
平均値	0.66	5.26	3.57	4.38	18.57	4.26	4.61
標準偏差	0.48	1.02	1.46	1.10	1.78	1.26	1.21
最大値	1.00	7.00	7.00	7.00	22.46	7.00	7.00
最小値	0.00	1.00	1.00	1.00	12.65	1.00	1.00

ただし、\*\*は1%水準で有意。

代理店と定義された。そして、統合チャネルと独立チャネルによる主力製品の売上比率に関する回答に基づいて、統合チャネルと独立チャネルのうち、一方のチャネルによる売上比率が6~94%(例えば、統合チャネルが60%、独立チャネルが40%)の企業は、デュアル・チャネル企業として1をとり、そうでない(例えば、統合チャネルが5%、独立チャネルが95%)企業は、シングル・チャネル企業として0をとるダミー変数を作成した。なお、各企業を、デュアル・チャネル企業とシングル・チャネル企業に分けるために本研究で採用された6%という基準値は、Sa Vinhas and Anderson(2005)に準じている。ただし、これについて、次節において詳述されるように、他の基準値(具体的には、11%および15%)を用いても一貫した分析結果が得られるか否かという頑健性の確認を行った。

### 説明変数

「流通業者の有能性」は、「自社に比べて流通活動を遂行するのに優れた流通業者が存在する程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、高田(2013)を参考にして質問項目を作成した。この質問項目には、7点セマンティック・ディフェレンシャル尺度(7:数多く存在する~1:ほとんど存在しない)を採用した。「製造業者の情報資源」は、「競合他社に比べて最終顧客の需要や競合他社の行動についてよく知っている程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Morgan, *et al.*(2006)を参考にして質問項目を作成した。この質問項目には、7点リカート尺度(7:非常にそう思う~1:全くそう思わない)を採用した。「製造業者の評判資源」は、「競合他社に比べて自社や自社製品・サービスが市場においてより高く評価されている程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Weiss, *et al.*(1999)

を参考にして質問項目を作成した。この質問項目にも、7点リカート尺度(7:非常にそう思う～1:全くそう思わない)を採用した。

### 統制変数

被説明変数に影響を及ぼしうる他の要因も、統制変数として考慮した。第1に、企業規模を統制するために、「企業の年間売上高」を統制変数として設定した。なお、分散を最小化するために、自然対数をとった。第2に、最終顧客の業種、購買行動、あるいは、求める流通機能などが多様である程度を統制するために、「最終顧客の多様性」を統制変数として設定した(cf. Sa Vinhas and Anderson, 2005)。第3に、当該カテゴリーにおいて焦点の主力製品が標準的であるか否かを統制するために、「製品の知覚標準性」を統制変数として設定した(cf. Sa Vinhas and Anderson, 2005)。第4に、業種間格差を統制するために、業種ダミーを統制変数として設定した。なお、分析に用いられる239のサンプルが属する業種は、4種類(機械、化学、金属、および、電気機器)であったため、電気機器を基準として3つのダミー変数を作成した。

### 3-6. 測定方法の妥当性

前述のとおり、流通業者の有能性、製造業者の情報資源、製造業者の評判資源、製品の知覚標準性、および、最終顧客の多様性という5つの概念を、複数の質問項目を用いて測定した。ただし、前者の4つの概念は、反映的尺度(reflective scale)として測定された一方、最終顧客の多様性という概念は、形成的尺度(formative scale)として測定された。反映的尺度と形成的尺度は、尺度を作成する際の基礎となる論理がまったく異なるため、尺度の妥当性を確認する方法も異なる(e.g., Diamantopoulos and Winklhofer, 2001; Diamantopoulos, Riefler, and Roth, 2008)。そこで、両尺度それぞれ別々に、測定方法の妥当性を確認した。

#### 反映的尺度

反映的尺度として測定された流通業者の有能性、製造業者の情報資源、製造業者の評判資源、および、製品の知覚標準性について、信頼性、収束妥当性、および、弁別妥当性を確認した。まず、測定尺度の信頼性を確認するために、 $\alpha$ 係数とCR(composite reliability)を算出した。 $\alpha$ 係数の値は、0.64～0.90であり、知覚標準性のみ、推奨される0.70以上という値を下回った(Nunnally, 1978)。一方、CRの値は、0.66～0.79であり、すべての構成概念が、推奨される0.60以上の値を示した(Fornell and Larcker, 1981)。以上より、概ね、測定尺度の信頼性は確保されていると言いうるであろう。

次に、収束妥当性を確認するために、探索的因子分析と確認的因子分析を行った。4つの構成概念の質問項目をすべて含んだ探索的因子分析の結果、測定尺度の単一次元性が確認された。続いて、最尤法を用いた確認的因子分析を行った結果、モデルの全体的な適合度は、満足いく値を示した( $\chi^2=34.91$  [d.f.=29,  $p>0.10$ ]、 $\chi^2/d.f.=1.20$ 、GFI=0.97、CFI=0.99、RMSEA=0.03、TLI=0.99)。また、因子負荷量の値は0.42~0.93であり、かつ、すべての質問項目は意図した変数に対して1%水準で有意に負荷していた。以上より、測定尺度の収束妥当性は確保されていると断言するであろう。

最後に、弁別妥当性を確認するために、HSV(highest shared variance)と AVE の値を比較した。その結果、すべての測定尺度について、AVE が HSV を上回った。したがって、測定尺度の弁別妥当性は確保されていると断言するであろう。

### 形成的尺度

形成的尺度は、構成概念の全側面を包括的に測定する指標であるため、複数の質問項目によって一部の側面を重複して測定してしまうと妥当性を損なってしまう(Diamantopulps and Winklhofer, 2001)。それゆえ、質問項目間に共線性が見られるか否かを確認する必要がある。そこで、Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels, and Dellaert(2011)に倣って、最終顧客の多様性を測定する質問項目のうちの1つを被説明変数に設定し、残りをすべて説明変数に設定した回帰モデルを最小二乗法(OLS)によって推計した。ただし、質問項目が8つ設定されているため、被説明変数を入れ替えながら、回帰分析を8回行った。分析の結果、分散拡大係数(VIF)の最大値は2.42という値を示し、10.00以下という既存研究において推奨される範囲内に収まった(e.g., Mason and Perreault, 1991)。したがって、測定尺度の質問項目間の共線性は重大な問題ではないということが示唆された。

## 第4節 分析結果

### 4-1. モデルの特定化

前章において提唱された仮説の経験的妥当性をテストするために、次のモデルを推計した。

$$DD = \beta_0 + \beta_1 (\text{COM}) + \beta_2 (\text{INF}) + \beta_3 (\text{REP}) + \beta_4 (\text{COM} \times \text{INF}) + \beta_5 (\text{COM} \times \text{REP}) \\ + \beta_6 (\text{SIZ}) + \beta_7 (\text{VRI}) + \beta_8 (\text{STN}) + \beta_9 \sim \beta_{11} (\text{ID})$$

ただし、DD は企業がデュアル・チャネルを用いている場合は 1 をとり、用いていない場合は 0 をとる「デュアル・チャネルダミー」、COM は「流通業者の有能性」、INF は「製造業者の情報資源」、REP は「製造業者の評判資源」、SIZ は「企業規模」、VRI は「最終顧客の多様性」、STN は「製品の知覚標準性」、ID は「業種ダミー」である。モデルの推計に際しては、被説明変数が二値変数であるため、二項ロジスティック回帰分析を行った。なお、上式には、連続変数同士の交差項が含まれているため、多重共線性の問題が発生してしまう。これを防ぐために、変数を中心化した上で、交差項を投入した(Aiken and West, 1991)。

#### 4-2. 仮説のテスト

分析結果は、図表 5-6 に示されるとおりであった。Model 1 は、統制変数のみを投入したモデルである。Model 2 は、統制変数に加えて、交差項を除くすべての変数を投入したモデルである。そして、Model 3 は、交差項を含むすべての変数を投入したフルモデルである。これらの Model 1~3 の分散拡大係数について、それぞれの最大値は、Model 1 において 1.80、Model 2 において 2.57、Model 3 において 2.99 であり、10.00 という既存研究(e.g., Mason and Perreault, 1991)が推奨する範囲内に収まったため、多重共線性は重大な問題ではないということが示唆された。

図表 5-6 二項ロジスティック回帰分析の結果

係数：説明変数	Model 1	Model 2	Model 3
$\beta_1$ : 流通業者の有能性 (COM)		<b>0.31**</b> (0.11)	<b>0.37***</b> (0.12)
$\beta_2$ : 製造業者の情報資源 (INF)		0.15 (0.21)	0.20 (0.22)
$\beta_3$ : 製造業者の評判資源 (REP)		0.04 (0.29)	0.01 (0.29)
$\beta_4$ : COM × INF <b>[H<sub>1</sub>(+)]</b>			<b>0.36***</b> (0.15)
$\beta_5$ : COM × REP <b>[H<sub>2</sub>(+)]</b>			<b>-0.40**</b> (0.22)
$\beta_6$ : 企業規模 (log)	-0.10 (0.08)	-0.07 (0.08)	-0.08 (0.09)
$\beta_7$ : 最終顧客の多様性	<b>0.44**</b> (0.12)	<b>0.42**</b> (0.13)	<b>0.42***</b> (0.13)
$\beta_8$ : 製品の知覚標準性	0.12 (0.16)	0.09 (0.17)	0.11 (0.17)
$\beta_9$ : 業種ダミー (機械)	-0.21 (0.40)	-0.03 (0.41)	0.01 (0.42)
$\beta_{10}$ : 業種ダミー (化学)	0.35 (0.42)	0.44 (0.43)	0.50 (0.44)
$\beta_{11}$ : 業種ダミー (金属)	-0.61 (0.48)	-0.61 (0.49)	-0.64 (0.50)
$\beta_0$ : 定数項	0.73 (1.64)	0.26 (1.66)	0.32 (1.68)
疑似決定係数 (Nagelkerke)	0.12	0.16	0.19
疑似決定係数 (Nagelkerke) の増分		$\Delta 0.04^{**}$	$\Delta 0.03^*$
N	239	239	239

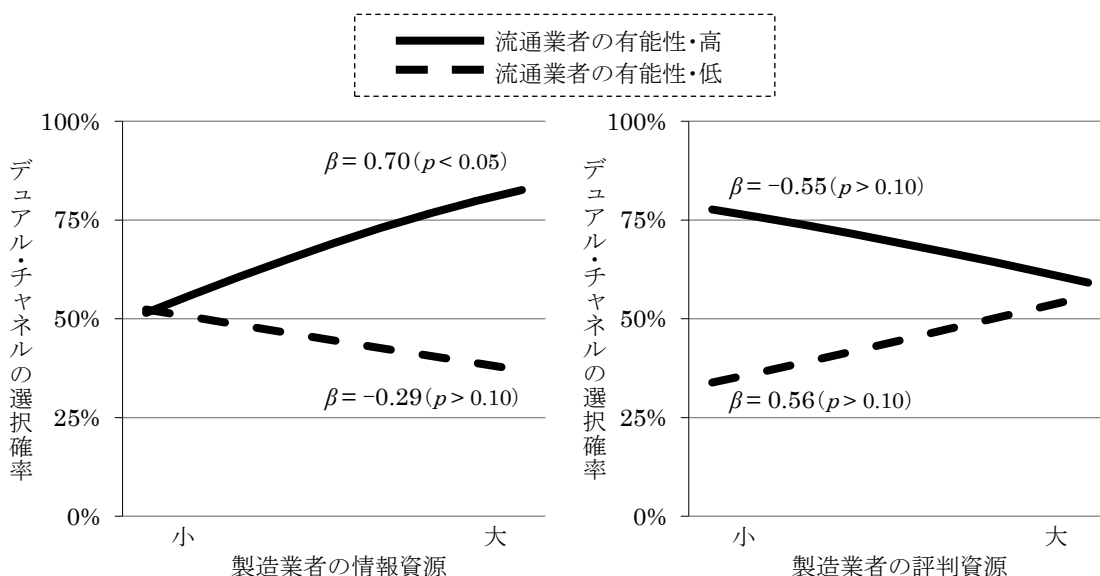
ただし、各セル内の左列は非標準回帰係数、右列(括弧内)は標準誤差を示す。  
\*\*\*は 1%水準、\*\*は 5%水準、\*は 10%水準で有意(仮説は片側検定、他は両側検定)。

Nagelkerke の疑似決定係数に着目すると、モデル全体の説明力は、Model 1 に比べて Model 2 の方が大きく (それぞれ 0.12、0.16)、その増分は統計的に有意であった ( $\Delta 0.04, p < 0.05$ )。また、モデル全体の説明力は、Model 2 に比べて Model 3 の方が大きく (それぞれ 0.16、0.19)、その増分は統計的に有意であった ( $\Delta 0.03, p < 0.10$ )。したがって、説明変数たる有能性、情報資源、および、評判資源や、それらの交互効果は、モデルの説明力を高めることに寄与しているということが示された。

Model 3 において、有能性と情報資源の交差項に着目すると、その係数は正かつ有意であった ( $\beta_4 = 0.36, p < 0.01$ )。さらに、交互効果の下位検定として、Aiken and West (1991) の推奨方法に準じて、焦点の変数の平均±標準偏差の値を用いて単純傾斜分析を行った。その結果は、図表 5-7 の左側のグラフに示されるとおりであった。分析の結果、流通業者の有能性が高い時に、製造業者の情報資源がデュアル・チャネルの選択確率に及ぼす影響は正かつ有意であった ( $\beta = 0.70, p < 0.05$ )。したがって、仮説 1 を支持する結果が見出されたと結論付けられるであろう。

他方、Model 3 において、有能性と評判資源の交差項に着目すると、その係数は負かつ有意であった ( $\beta_5 = -0.40, p < 0.05$ )。さらに、仮説 1 のテストと同様に、下位検定として単純傾斜分析を行った。その結果は、図表 5-7 の右側のグラフに示されるとおりであった。分析の結果、流通業者の有能性が高い時に、評判資源がデュアル・チャネルの選択確率に及ぼす影響は負かつ非有意であった ( $\beta = -0.55, p > 0.10$ )。したがって、仮説 2 を支持する結果は見出されなかったと結論付けられるであろう。

図表 5-7 単純傾斜分析の結果



4-3. 頑健性の確認

前項において示された分析結果の頑健性を確認するために、被説明変数たるデュアル・チャネルダミーの基準値を変えて分析を行った。具体的には、まず、統合チャネルと独立チャネルのうち一方の売上比率が 6~94%の企業をデュアル・チャネル企業と見なす「6%基準」ではなく、一方の売上比率が 11~89%の企業をデュアル・チャネル企業と見なす「11%基準」、および、一方の売上比率が 15~85%の企業をデュアル・チャネル企業と見なす「15%基準」を用いて、ダミー変数を作成した。次に、これらのダミー変数を被説明変数に設定して、二項ロジスティック回帰分析を行った。分析の結果は、図表 5-8 に示されるとおりであった。なお、Model 3 は、6%の基準値を用いたモデルであり、図表 5-6 と同一の結果が示されている。Model 4 と Model 5 は、それぞれ 11%と 15%の基準値を用いた新しいモデルである。

図表 5-8 二項ロジスティック回帰分析の結果(頑健性の確認)

係数：説明変数	Model 3 [6%基準]	Model 4 [11%基準]	Model 5 [15%基準]
$\beta_1$ : 流通業者の有能性 (COM)	<b>0.37***</b> (0.12)	<b>0.29***</b> (0.11)	<b>0.31***</b> (0.11)
$\beta_2$ : 製造業者の情報資源 (INF)	0.20 (0.22)	0.16 (0.20)	0.21 (0.20)
$\beta_3$ : 製造業者の評判資源 (REP)	0.01 (0.29)	-0.02 (0.27)	0.12 (0.27)
$\beta_4$ : COM × INF <b>[H<sub>1</sub>(+)]</b>	<b>0.36***</b> (0.15)	<b>0.28**</b> (0.14)	<b>0.28**</b> (0.15)
$\beta_5$ : COM × REP <b>[H<sub>2</sub>(+)]</b>	<b>-0.40**</b> (0.22)	<b>-0.38**</b> (0.21)	<b>-0.41**</b> (0.21)
$\beta_6$ : 企業規模 (log)	-0.08 (0.09)	-0.05 (0.08)	-0.07 (0.08)
$\beta_7$ : 最終顧客の多様性	<b>0.42***</b> (0.13)	<b>0.27***</b> (0.11)	<b>0.25**</b> (0.11)
$\beta_8$ : 製品の知覚標準性	0.11 (0.17)	0.17 (0.16)	0.12 (0.16)
$\beta_9$ : 業種ダミー (機械)	0.01 (0.42)	0.05 (0.39)	-0.16 (0.39)
$\beta_{10}$ : 業種ダミー (化学)	0.50 (0.44)	0.38 (0.40)	0.52 (0.40)
$\beta_{11}$ : 業種ダミー (金属)	-0.64 (0.50)	-0.40 (0.48)	-0.19 (0.48)
$\beta_0$ : 定数項	0.32 (1.68)	-0.46 (1.57)	-0.03 (1.57)
疑似決定係数 (Nagelkerke)	0.19	0.12	0.12
N	239	239	239

ただし、各セル内の左列は非標準回帰係数、右列(括弧内)は標準誤差を示す。  
\*\*\*は 1%水準、\*\*は 5%水準、\*は 10%水準で有意(仮説は片側検定、他は両側検定)。

まず、仮説 1 にかかわる有能性と情報資源の交差項は、Model 4 および Model 5 において、正かつ有意であった(いずれも、 $\beta_4=0.28, p<0.05$ )。すなわち、Model 4 および Model 5 において、Model 3 の結果と一貫した分析結果が見出された。そして次に、仮説 2 にかかわる有能性と評判資源の交差項は、Model 4 および Model 5 において、負かつ有意であった(それぞれ、 $\beta_5=-0.38, p<0.05$ ;  $\beta_5=-0.41, p<0.05$ )。すなわち、Model 4 および Model 5 において、Model 3 の結果と一貫した分析結果が見出された。さらに、これら以外の変数についても、

Model 3、Model 4、および、Model 5 の間で、係数の符号や有意性は一貫していた。以上の分析結果より、デュアル・チャネルダミーを作成する基準値に関して、前項の分析結果は頑健であると結論付けられるであろう。

#### 4-4. 追加分析

分析結果についてより豊かな考察を行うために、「チャネル構造」という変数を新たに作成して追加分析を行った。具体的には、統合チャネルと独立チャネルのうち一方の売上比率が6～94%の企業を1(デュアル・チャネル企業)、統合チャネルの売上比率が95%～100%の企業を2(統合チャネル企業)、そして、独立チャネルの売上比率が95%～100%の企業を3(独立チャネル企業)とコード化した変数を被説明変数に設定して、多項ロジスティック回帰分析を行った。なお、分析に際しては、3つのチャネル構造のうちデュアル・チャネルを基準として用いた。分析結果は、図表5-9に示されるとおりであった。Model 6は、デュアル・チャネルと統合チャネルを比較したモデルであり、Model 7は、デュアル・チャネルと独立チャネルを比較したモデルである。いずれにおいても、正/負の係数は、デュアル・チャネルの選択確率に対して正/負の影響を及ぼすということを示している。

図表 5-9 多項ロジスティック回帰分析の結果

係数：説明変数	Model 6	Model 7
	[vs. 統合チャネル]	[vs. 独立チャネル]
$\beta_1$ : 流通業者の有能性 (COM)	<b>0.78***</b> (0.17)	-0.23 (0.19)
$\beta_2$ : 製造業者の情報資源 (INF)	0.05 (0.32)	0.22 (0.37)
$\beta_3$ : 製造業者の評判資源 (REP)	0.38 (0.41)	-0.07 (0.48)
$\beta_4$ : COM × INF <b>[H<sub>1</sub>(+)]</b>	0.22 (0.22)	<b>0.37*</b> (0.26)
$\beta_5$ : COM × REP <b>[H<sub>2</sub>(+)]</b>	-0.08 (0.29)	<b>-0.74**</b> (0.35)
$\beta_6$ : 企業規模 (log)	<b>-0.29**</b> (0.11)	<b>0.37**</b> (0.15)
$\beta_7$ : 最終顧客の多様性	<b>0.68***</b> (0.17)	0.12 (0.18)
$\beta_8$ : 製品の知覚標準性	0.19 (0.22)	0.12 (0.25)
$\beta_9$ : 業種ダミー (機械)	-0.32 (0.53)	-0.54 (0.69)
$\beta_{10}$ : 業種ダミー (化学)	<b>1.45**</b> (0.60)	-1.02 (0.72)
$\beta_{11}$ : 業種ダミー (金属)	-0.64 (0.61)	-0.95 (0.82)
$\beta_0$ : 定数項	<b>3.75*</b> (2.23)	<b>-4.62*</b> (2.62)
疑似決定係数 (Nagelkerke)	0.40	
N	239	

ただし、各セル内の左列は非標準回帰係数、右列(括弧内)は標準誤差を示す。  
\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意(仮説は片側検定、他は両側検定)。

まず、Model 6において、有能性と情報資源の交差項、および、有能性と評判資源の交差項は、非有意であった( $\beta_4 = 0.22, p > 0.10$ ;  $\beta_5 = -0.08, p > 0.10$ )。他方、Model 7において、これ

ら2つの交差項は、有意であった( $\beta_4 = 0.37, p < 0.10$ ;  $\beta_5 = -0.74, p < 0.05$ )。また、Model 7における係数の符号は、二項ロジスティック回帰分析の結果と一貫していた。したがって、デュアル・チャンネルと独立チャンネルを比較した Model 7 において、二項ロジスティック分析の結果と整合的な分析結果が得られたと結論付けられるであろう。なお、これら以外の変数について、Model 6 および Model 7 の両者において、企業規模の係数が有意であった(それぞれ、 $\beta_6 = -0.29, p < 0.05$ ;  $\beta_6 = 0.37, p < 0.05$ )。この分析結果は、企業の財務資源が大きければ統合チャンネルが選択され、それが小さければ独立チャンネルが選択されるということを示している。

### 4-5. 考察

実証研究 I の分析結果は、次の3点の知見を提供しているだろう。第1に、分析の結果、流通業者の有能性が大きい時に、製造業者の情報資源がデュアル・チャンネルの選択に正の影響を及ぼすということが示された。したがって、有能な流通業者が存在するケースにおいて、競合他社に比しての情報資源が大きい時、製造業者は、有能な流通業者を利用するために独立チャンネルを用いるのに加えて、情報資源という自社資源を活用するために統合チャンネルを併用するということが示唆された。

第2に、分析の結果、流通業者の有能性が大きい時に、製造業者の評判資源がデュアル・チャンネルの選択に負の影響を及ぼすということが示された。すなわち、有能な流通業者が存在するケースにおいて、評判資源の大きい製造業者ではなく、評判資源の小さい製造業者こそが、独立チャンネルに加えて統合チャンネルを併用するということが示唆された。この分析結果は、評判資源の大きい製造業者が、自身の評判を「維持」するために統合チャンネルを併用するのではなく、評判資源の小さい製造業者が、自身の評判を「構築」するために統合チャンネルを併用するということを含意しているだろう。後者の観点は、自社資源の保有・活用に焦点を合わせる古典的な資源ベース理論というよりも、自社資源の構築に焦点を合わせるダイナミック・ケイパビリティ論や企業家精神論の主張と整合的であると指摘しうるであろう。

第3に、分析の結果、流通業者の有能性は、統合チャンネルとデュアル・チャンネルのいずれが選択されるのかという選択問題に影響を及ぼす一方、それと製造業者の情報資源・評判資源の交互効果は、独立チャンネルとデュアル・チャンネルのいずれが選択されるのかという選択問題に影響を及ぼすということが示された。この分析結果は、図表 5-1 の意思決定フローのとおり、チャンネル選択が行われているということを示唆している。すなわち、企業がチャンネルを選択する際に、まず、垂直的異質性を考慮することによって、統合チャンネルを選択するか否かという意思決定が行われ、その後、垂直的異質性に加えて水平的異質性をも考慮す

## 第5章 実証研究 I : デュアル・チャンネル選択要因の探究

ることによって、独立チャンネルを選択するかデュアル・チャンネルを選択するかという意思決定が行われるということを含意しているであろう。

## 第6章 実証研究Ⅱ： デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響

### 第1節 問題意識

マーケティング・チャネルの管理に関する研究は、チャネル構造を選択した後に製造業者が直面する問題、すなわち、所有権的に独立した流通業者を如何にして管理するのかという問題を取り扱ってきた(e.g., Coughlan, *et al.*, 2006; Rosenbloom, 2012)。とりわけ、1980年代以降、既存研究は、信頼、依存、規範、あるいは、企業間資源といった多様な概念を用いることによって、製造業者と流通業者の協調関係や企業間成果について検討してきた(e.g., Anderson and Weitz, 1989; Heide and John, 1990; Heide, 1994; Corsten and Kumar, 2005; Ono and Kubo, 2009)。現在、マーケティング・チャネル論においては、こうした協調関係に着目する研究が最も盛んに行われるに至っている(Watson, *et al.*, 2015)。

協調関係に関する既存研究が製造業者と流通業者間の個々の取引関係の管理問題に焦点を合わせてきたのに対して、デュアル・チャネルの管理に関する既存研究は、より広い取引関係の束の管理問題に焦点を合わせて、統合チャネルと独立チャネル間対立の緩和施策やその帰結たる成果について検討してきた(Sa Vinhas and Anderson, 2005; Sa Vinhas and Heide, 2015)。換言すれば、こうした既存研究は、デュアル・チャネル採用企業のみに着目し、彼らが直面するチャネル間対立の問題に取り組んできたのである。こうした取り組みによって、例えば、製品差別化や二重報酬整備のような緩和施策が特定化されており、さらに、そうした緩和施策が対立を緩和するという見出されている。

デュアル・チャネルの管理に関する既存研究は、それまでの研究が個々の取引関係に焦点を合わせてきたのに対して、より広い取引関係の束に焦点を合わせることによって、新たな知見を産出することに成功していると指摘しうるであろう。しかしながら、こうした既存研究は、取引関係の束の管理問題に注視するあまり、かえって、従来の研究が重要視してきた問題を軽視してしまっている。その問題とは、個々の取引関係の管理問題、とりわけ、如何にして企業間成果を高めるのかという問題である。デュアル・チャネルの管理に関する研究を前進させるためには、こうした従来の研究が重要視してきた問題に対応し、企業間成果に

対してデュアル・チャネルが如何なる影響を及ぼすのかという課題を取り扱うことが必要不可欠であろう。

また、この課題に取り組むことは、マーケティング・チャネル論全体の視点から見ても、意義深いと指摘しうる。というのも、この課題に取り組むというのは、チャネル構造の選択と取引関係の管理という2つの研究領域を横断する試みとして位置づけられるからである。両領域に跨るような研究は、マーケティング・チャネル論において、これまでほとんど行われてこなかった(cf. 崔, 2010; 結城, 2014)。例えば、崔(2010)は、両領域の問題を同時に考慮する重要性を強調して、「…これまで全く意識されていなかったとはいえないが、構造選択問題と管理問題が統合的なフレームワークの中で議論されることは稀であった。チャネルにおける構造選択の問題と管理問題は必ずしも明確に分離して議論しうる性格のものではない。」(p.96)と述べている。したがって、上述した課題に取り組むことは、マーケティング・チャネル論全体の進展にも寄与しうるであろう。

そこで実証研究Ⅱにおいては、デュアル・チャネルが企業間成果に及ぼす影響を探究する。より具体的には、企業間成果に関する資源ベース理論、すなわち、関係論(Dyer and Singh, 1998)に依拠して、企業間資源が企業間成果に及ぼす影響を、デュアル・チャネルというチャネル構造が調整するということを理論的・経験的に吟味する。また、実証研究Ⅱの下位目的として、前章において議論された、関係論が抱える2つの課題を克服するというを設定している。その課題とは、第1に、関係論の4つの決定要因が包括的に取り扱われていないということ、第2に、企業間資源を活用する要因が特定化されていないということである。それゆえ、実証研究Ⅱに取り組むことは、マーケティング・チャネルに関する研究のみならず、関係論に関する研究の前進にも寄与しうると期待されるであろう。

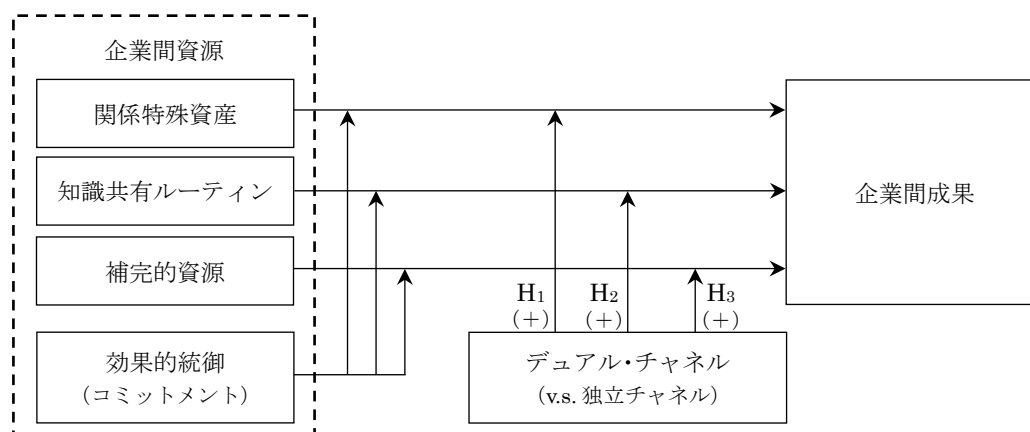
### 第2節 仮説提唱

#### 2-1. 概念モデルの構築

関係論によると、企業は、取引関係の成果、すなわち、企業間成果を高めるためには、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的資源、および、効果的統御の4つの決定要因たる企業間資源が重要であるという(Dyer and Singh, 1998)。したがって、関係論に依拠したマーケティング・チャネル研究は、焦点の製造業者と取引相手たる流通業者間に構築されているこれらの4つの企業間資源に着目して、それが企業間成果を高めるということを主張してきた(e.g., Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005; Skarmeas, *et al.*, 2016)。

しかしながら、第4章において議論されたように、関係論に依拠した実証研究の課題として、(1)4つの決定要因が包括的に取り扱われていないということ、および、(2)企業間資源を活用する要因(VRIOの枠組における「O」)が特定化されていないということが指摘されている(Kozlenkova, et al., 2014; Skarmeas, et al., 2016)。それゆえ、実証研究Ⅱにおいては、既存の関係論の枠組を拡張して、これらの課題を克服した概念モデルを構築する。

図表 6-1 実証研究Ⅱの概念モデル



概念モデルの構築に際して、まず、基礎になるのは前述した4つの企業間資源が企業間成果に正の影響を及ぼすという「基本モデル」である。しかしながら、実証研究Ⅱは、それら4つの企業間資源が企業間成果に正の影響を及ぼすという基本モデルに修正を加えて、4つの企業間資源のうちの効果的統御は、他の3つの企業間資源を通して企業間成果を高めるという調整効果の役割を有する要因として位置づけたい。なぜなら、関係論を提唱した Dyer and Singh(1998)は、「…[第4の要因である]統御は、単純に取引費用を低下させることによって、関係レントを生み出すかもしれないけれど、統御の問題は、他のレント創出源それぞれの範囲にまで広く及んでいる(例えば、どんな関係特定の投資が行われるのか、どんな知識が共有されるのかなど)…」(p.662, 角括弧内加筆は本論著者)と述べているからである。彼らは、第4の要因として取り上げられた効果的統御は、企業間成果の創造に直接的に影響を及ぼす要因というよりは、他の3つの要因を通して間接的に影響を及ぼす要因として位置づけられるということを示唆している。それゆえ、関係論の「修正基本モデル」は、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および、補完的資源という3つの要因が企業間成果に直接的な正の影響を及ぼし、さらに、効果的統御が、そうした正の影響を促進することによって、間接的に正

の影響を及ぼすということを描写したモデルである。修正基本モデルにおいて、効果的統御は、企業間資源を活用する要因(VRIOの枠組における「O」)としての役割を担っていると言いうるのであろう。この修正基本モデルに依拠して、実証研究Ⅱにおいては、デュアル・チャンネルというチャンネル構造を、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および、補完的資源という3つの要因を通して企業間成果を高める役割を有する要因として位置づけたい。すなわち、効果的統御のみならず、デュアル・チャンネルというチャンネル構造も、企業間資源を活用する要因として位置づけられうると主張する。以上の議論を踏まえて、図表6-1に示されるような概念モデルが構築される。なお、効果的統御について、既存研究においては多様な統御形態が取り上げられてきたが、本研究は、その中でもとりわけ重要視されているコミットメントに着目している。次項においては、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および、補完的資源という3つの要因と、デュアル・チャンネルというチャンネル構造の交互効果に関する仮説を提唱する。

### 2-2. 関係特殊資産に関する仮説

関係論によると、企業間成果を高めるためには、関係特殊資産が重要であるという。関係特殊資産とは、提携先の企業との取引関係に特定の、他の取引に用いられると価値が低下してしまう資産のことである(Williamson, 1985)。Dyer and Singh(1998)によると、企業は、関係特殊資産に投資を行うと、調整費用の低下、垂直的連鎖全体における費用の低下、製品の差別化、欠陥品数の減少、および、製品開発の迅速化を実現することができるため、関係レントを獲得しうるといふ。また、関係論に依拠した実証研究によって、関係特殊資産が企業間成果に正の影響を及ぼすという因果関係が経験的に見出されている(e.g., Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005)。

こうした因果関係は、デュアル・チャンネルというチャンネル構造の存在によって、より強化されうらうだろう。デュアル・チャンネルに関する既存研究は、独立チャンネルに加えて統合チャンネルを併用することによって、外部の流通業者の行動・成果を正しく評価するための知識を、統合チャンネルから得ることができるということを示唆してきた(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Kabadayi, 2011)。こうした知識とは、例えば、流通活動に関する利益構造や、顧客のニーズ、あるいは、顧客に対する効果的な販売方法など、流通活動を通じてのみ得ることのできる知識である(e.g., Frazier, Maltz, Antia, and Rindfleisch, 2009; Liu, Li, and Xue, 2010)。そうした高水準の知識を有している製造業者は、自社製品を販売する際に必要な情報やノウハウを、外部の流通業者に対して正確かつ迅速に伝達することができると考えられる。したがって、製造業者は、独立チャンネルではなく、デュアル・チャンネルというチャンネル構造を有していれば、

自社製品の販売に関する知識を、相対的に効率よく外部の流通業者に対して伝達することができるため、関係特殊資産が企業間成果に及ぼす正の影響がより大きいであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説1 デュアル・チャネルは、関係特殊資産が企業間成果に及ぼす正の影響を促進する。

### 2-3. 知識共有ルーティンに関する仮説

関係論によると、企業間成果を高めるためには、知識共有ルーティンが重要であるという。知識共有ルーティンとは、「専門化した知識の移転、再結合、および、創造を可能にする企業間の定期的な相互作用のパターン」(Dyer and Singh, 1998, p. 665)のことである。Dyer and Singh(1998)によると、企業は、提携先企業と定期的に知識を共有すると、企業成果を向上させるような新たなアイデアや情報を絶え間なく入手することができるため、関係レントを獲得しうるといふ。また、関係論に依拠した既存研究によって、知識共有ルーティンが企業間成果に正の影響を及ぼすという因果関係が経験的に見出されている(e.g., Skarneas, *et al.*, 2016)。

こうした因果関係は、デュアル・チャネルというチャネル構造の存在によって、より強化されうらうらうら。前項において議論されたように、デュアル・チャネルというチャネル構造を有している製造業者は、流通活動を通じてのみ得ることのできる知識を有している。そうした知識は、外部の流通業者と知識共有を行うのに際して、事前知識としての役割を果たしうらうら。既存研究によると、高水準な事前知識を有しているほど、当該企業は、それに関連した新たな知識を効率よく吸収しうらうら(Cohen and Levinthal, 1990)。したがって、製造業者は、デュアル・チャネルというチャネル構造を有していれば、知識共有のための事前知識を獲得することができ、相対的に効率よく知識を吸収可能なため、知識共有ルーティンが企業間成果に及ぼす正の影響がより大きいであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説2 デュアル・チャネルは、知識共有ルーティンが企業間成果に及ぼす正の影響を促進する。

### 2-4. 補完的資源に関する仮説

関係論によると、企業間成果を高めるためには、補完的資源が重要であるという。補完的資源は、「合わせると、それぞれの企業の個々の資産の総和以上の利益を生み出す、提携先

に特有の資源」(Dyer and Singh, 1998, p. 666)のことである。Dyer and Singh(1998)によると、企業は、自社と他社の補完的な資源を組み合わせると、相乗効果を生み出すことができるため、関係レントを獲得しようという。また、関係論に依拠した既存研究によって、補完的資源が企業間成果に正の影響を及ぼすという因果関係が経験的に見出されている(e.g., Jap, 1999; Skarameas, *et al.*, 2016)。

こうした因果関係は、デュアル・チャネルというチャネル構造の存在によって、より強化されうるだろう。前々項において議論されたように、デュアル・チャネルというチャネル構造を有している製造業者は、流通活動を通じてのみ得ることのできる知識を有している。そうした高水準の知識を有している製造業者は、自社の如何なる資源と外部の流通業者の如何なる資源を結合すれば、相乗効果が発揮されうるのかを見極める能力が高いと考えられる。関係論によると、結合した資源が生み出す潜在的な価値を認識し、そうした資源を提携先の企業の中に見付ける能力が高いほど、企業が補完的資源を通して企業間成果を創造することのできる可能性は高いという(Dyer and Singh, 1998)。したがって、製造業者は、デュアル・チャネルというチャネル構造を有していれば、流通業者が有する資源の潜在的な結合価値を正確に認識したり、あるいは、そうした資源を流通業者の中に素早く見出したりする能力が高いため、補完的資源が企業間成果に及ぼす正の影響がより大きいであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説3 デュアル・チャネルは、補完的資源が企業間成果に及ぼす正の影響を促進する。

### 第3節 調査方法

#### 3-1. 調査設計

実証研究Ⅱは、特定の製造業者が生産している特定製品のチャネル構造や、それを取り扱う流通業者との関係性に着目している。これに関する意思決定は、企業単位あるいは事業部単位(戦略的事業単位)で行われるため、実証研究Ⅱの分析単位は、企業ないし事業部である。焦点の変数(例えば、チャネル構造、関係特殊資産)に関するデータを、2次データによって収集することは困難である。それゆえ、仮説をテストするために、質問紙による調査法を用いて、1次データを収集した。

### 3-2. データの収集

調査は、2013 年 11 月に行われた。調査対象は、国内販売を行っている日本の製造業者である。サンプリングフレームは、「組織図・系統図便覧 2011[全上場会社版]」(ダイヤモンド社)に記載されている多様な業種に属する東証一部上場企業全 726 社であった。これらの企業について、「組織図・系統図便覧 2011[全上場会社版]」および各企業の Web サイトを参照しながら、調査対象部門を選定した<sup>59</sup>。その際、(1)事業部制ないしカンパニー制を採用している企業については、各事業部ないしカンパニーを送付先として選定し、(2)持株会社(HD 企業)については、調査対象から除外した。以上の手続きを踏まえて、516 社 1,115 部門を調査対象として選定した。これらの部門に、カバーレター、調査票、および、料金後納の返信用封筒を含む封筒を郵送した。カバーレターと調査票には、次の 3 点が明記された。すなわち、(1)本調査の目的は学術研究であり、回答内容は外部に漏洩しないということ、(2)流通・販売に従事した経験のある方に回答を依頼しているということ、および、(3)(本調査への協力を動機づけるために)氏名と連絡先を記入した回答協力者には後に本調査の結果レポートを送付するという、こと、である。調査票を発送してから 3 週間後に、調査票の返送を促すための督促状を発送した。また、調査票を紛失した回答候補者は、督促状に記載された URL から、本調査専用の Web サイトにアクセスして、本調査と同一の質問に回答するよう求められた。なお、実際に用いられた調査票は、巻末の補録 B に記載されている。

回収された調査票は 204 票であり、回収率は 18.3%であった<sup>60</sup>。18.3%という回収率は、日本国内において同様の企業調査を実施した研究(e.g., Takata, 2016)と比べて満足いく値である。204 票のうち、(1)回答拒否として返送された 12 票、(2)消費財について回答している 32 票、および、(3)欠損値を含む 22 票の合計 66 票は、分析に用いることができないと判断された。これを除いた有効票は 138 票(有効回答率は 12.4%)であった。調査票の回答に際して念頭に置かれた主力製品の 카테고리に関する回答内容に基づくと、これら 138 部門が属する業種は、機械が 37 部門(26.8%)、電気機器が 34 部門(24.6%)、化学が 26 部門(18.8%)、金属製品が 22 部門(15.9%)、その他(ゴム、ガラス、あるいは、繊維など)が 19 部門(13.8%)であった。また、主力製品の販売について、統合チャネルと独立チャネルによる売上比率は、これら 138 部門ごとに大きく異っていた。実証研究Ⅱにおける 138 のサンプルの特徴は、図表 6-2 に要約されるとおりである。なお、実証研究Ⅱは、デュアル・チャネル企業と独立チャネル企業の比較に焦点を合わせている。それゆえ、注意すべきことに、後に詳述される

<sup>59</sup> 実証研究Ⅰにおける調査と同様に、典型的には、営業・販売部門やマーケティング部門(ないし、同機能を有する企画部門)を送付先対象として選定した。

<sup>60</sup> なお、204 票のうちの 14 票は、督促状が発送された後、本調査専用の Web サイトを通して収集された。

デュアル・チャンネルダミー作成の基準値に基づいて、統合チャンネル企業と判断された企業は、分析には用いられない。すなわち、実際の分析に用いられるサンプル数は、設定されるダミー変数の基準値に依存して、138より少なくなっている。

図表 6-2 サンプルの特徴(実証研究Ⅱ)

業種 <sup>※</sup>		事業部従業員数(人)		統合チャンネルの売上比率(%)	
機械	26.8%	～ 49	14.5%	100 ～ 91	23.9%
電気機器	24.6%	50 ～ 99	12.3%	90 ～ 71	9.4%
化学	18.8%	100 ～ 249	19.6%	70 ～ 51	12.3%
金属	15.9%	250 ～ 499	21.0%	50 ～ 31	8.0%
その他	13.8%	500 ～ 999	20.3%	30 ～ 11	22.5%
		1000～	12.3%	10 ～ 0	23.9%
企業勤続年数(年)		部門勤続年数(年)		肩書 <sup>※</sup>	
～ 9	16.7%	～ 3	23.4%	社長、常務、本部長	6.5%
10 ～ 19	18.1%	4 ～ 9	27.0%	部長	34.8%
20 ～ 24	24.6%	10 ～ 14	8.8%	次長、課長	38.4%
25 ～ 29	19.6%	15 ～ 19	13.1%	係長、主任	13.0%
30 ～ 40	15.2%	20 ～ 25	15.3%	その他	7.2%
40 ～	5.8%	25 ～	12.4%		

※…端数処理によって、構成比の合計値が100%になっていない項目を表す。

### 3-3. 情報提供者の確認

実証研究Ⅱは、製品の流通・販売に関する意思決定に焦点を合わせているため、前述したとおり、自社製品の流通・販売に従事した経験のある者に本調査の回答を依頼した(Campbell, 1955)。さらに、実際の回答協力者が適切な情報提供者としての資質を有しているか否かの確認(キーインフォーマントチェック)を事後的に行うために、調査票において、製品の流通・販売に関する回答協力者の知識・経験水準を尋ねる質問項目を2つ設定しておいた。具体的には、「製品の流通・販売について、よく知っていると思う」、および、「製品の流通・販売に、携わっていた経験がある」という質問項目を設定しておいた。これらには、リカート法を用いて、回答協力者には、各質問に対して7段階のうちから1つを選択するよう求めた(7:非常にそう思う～1:全くそう思わない)。

回答協力者について、知識水準の平均値は5.21(標準偏差は1.14)、経験水準の平均値は5.13(標準偏差は1.72)であった。また、企業における勤続年数の平均値は21.0年(標準偏差は9.6)、事業部(部門)における勤続年数の平均値は12.2年(標準偏差は9.8)であり、大半の回答協力者が常務、部長、次長、あるいは、課長などの上級職に就いていた。こうした情報提供者の知

識・経験水準は、既存研究と比べて満足いく値を示している<sup>61</sup>(e.g., Kabadayi, *et al.* 2007; Fürst, *et al.*, 2017)。以上より、本調査の回答協力者は、自社の流通・販売に関する知識と経験を充ち有しているため、適切な情報提供者としての資質を具えていると判断しうるであろう。

### 3-4. 無回答バイアスとコモンメソッドバイアスの検定

無回答バイアスを検定するために、Armstrong and Overton(1977)の手続きに準じて、調査票の発送から回収までに要した日数に応じてサンプルを2つのグループに分類した上で、両グループの回答の平均値を比較した。第1のグループ、すなわち、早期回答者グループは、督促状が発送される以前に調査票を返却した回答協力者のグループ( $N=89$ )であり、第2のグループ、すなわち、後期回答者グループは、督促状が発送された以後に調査票を返却した回答者のグループ( $N=49$ )であった。Armstrong and Overton(1977)によると、後期回答者は、無回答者と似たような特徴を有しているため、無回答バイアスが生じているならば、早期回答者グループと後期回答者グループの間に差が見出されるという。分析のために設定された被説明変数、説明変数、および統制変数について、多変量分散分析(MANOVA)を用いて両グループの平均値を比較した(cf. Frazier and Lassar, 1966; Mols, *et al.*, 2012; Richey, *et al.*, 2010)。その結果、両グループ間に有意な差は確認されなかった(Wilks' Lambda = 0.93, Pillai's Trace = 0.07, Hotelling-Lawley Trace = 0.07, Roy's Greatest Root = 0.07, いずれにおいても  $p = 0.50$ )。以上の分析結果は、本調査において、無回答バイアスが重大な問題ではないということを示唆している。

コモンメソッドバイアスについては、2つの方法を用いて検定を行った。まず、Harmanの単一因子検定を行うために、回転なしの探索的因子分析を行った。分析の結果、固有値が1以上の因子が5つ抽出され、第1因子によって説明できる分散は、22.5%という低い値に留まった。次に、Lindell and Whitney(2001)のMV(marker-variable)法を用いた。具体的には、用いられた変数群の中で他の変数と最も相関が低い変数をMVに設定した上で、MVを統制した偏相関係数と、統制していない相関係数を比較した。その結果、両者の間で係数や有意性はほとんど変わらなかった。以上の結果は、本論において、コモンメソッドバイアスが重大な問題ではないということを示唆している。

<sup>61</sup> ただし、情報提供者について、既存研究と比較すると、実証研究Ⅰの調査と同様に、(1)知識・経験水準の平均値は若干低い傾向にある一方、(2)企業・事業部における勤続年数は高い傾向にある。

### 3-5. 測定方法

コモンメソッドバイアスを軽減する事前対策として、回答者が質問項目に適切に回答できるように、調査票を設計する段階において、実務家からもらった指摘を反映した質問項目を使用するという方法を採用した。コメントの協力者は、電気機器、化学、機械などの製造業に従事する合計10名の実務家であった。これらの実務家には、実際に調査票のすべての質問に回答してもらいながら、回答することが困難な質問項目を指摘してもらった。そして、そうした指摘を参考にして、修正された質問項目を本調査において使用した。また、Podsakoff, *et al.*(2003)の手引きに準じて、説明変数と被説明変数に関する質問項目を、調査票内の異なるセクションに配置した。さらに、被説明変数と説明変数で異なる尺度を採用した。具体的には、被説明変数には5点リカート尺度、説明変数には7点リカート尺度ないし百分率を用いた。

質問に回答する際には、各企業ないし事業部の主力製品を1つ想定してもらった上で、その製品の販売経路(ないし商流)や、その主力製品を取り扱う主要な卸売業者1社との関係性について回答してもらった。実証研究Ⅱにおいて用いられる被説明変数、説明変数、および統制変数の具体的な質問項目は図表6-3に、記述統計量および相関係数は図表6-4に示されるとおりであった。

#### 被説明変数

被説明変数である「企業間成果」は、「焦点の製造業者と卸売業者の協調関係によって生み出される競争優位の程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Jap(1999)を参考にして質問項目を作成した。この質問項目には、5点リカート尺度(5:非常にそう思う～1:全くそう思わない)を採用した。

#### 説明変数

「関係特殊資産」は、「製品を販売するのに独自のスキル・知識が必要である程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、高田(2013)を参考にして質問項目を作成した。「知識共有ルーティン」は、「自社製品、最終顧客のニーズ、および、競合他社の動向に関する知識・情報を定期的に交換している程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Dyer and Singh(1998)による知識共有ルーティンの定義を参考にして質問項目を作成した。「補完的資源」は、「企業間で、互いの機能を補完するような経営資源や組織能力を互いに有している程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Jap(1999)を参

図表 6-3 構成概念と質問項目(実証研究Ⅱ)

構成概念と質問項目	FL
<b>企業間成果</b> (cf. Jap, 1999) <5: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.70$ , CR = 0.73, AVE = 0.42, HSV = 0.27]	
a. 貴社と卸売業者の、競合他社に対する戦略的な優位性は高い。	0.56
b. 貴社と卸売業者の関係からは、戦略的な優位性は、生まれにくい。(r)	0.55
c. 貴社と卸売業者の関係は、市場で有利に競争するための強みである。	0.56
d. 貴社と卸売業者の関係から、戦略的に重要な結果は、生じにくい。(r)	0.86
<b>関係特殊資産</b> (cf. 高田, 2013) <7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.78$ , CR = 0.82, AVE = 0.62, HSV = 0.09]	
a. 貴社は、販売員に高度なトレーニングを提供している。	0.89
b. 貴社は、販売員のトレーニングや教育に多くの時間を費やしている。	0.91
c. 主力製品の販売には、十分な販売経験が必要である。	0.49
<b>知識共有ルーティン</b> (cf. Dyer and Singh, 1998) <7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.87$ , CR = 0.86, AVE = 0.61, HSV = 0.23]	
a. 貴社と卸売業者は、それぞれの専門的な知識を、頻繁に交換し合っている。	0.75
b. 貴社と卸売業者で、情報を交換し合う場が、定期的に設けられている。	0.82
c. 貴社と卸売業者は、定期的に、相手の利益となるような情報を報告し合っている。	0.81
d. 貴社と卸売業者は、定期的な情報の交換に、多くの時間を費やしている。	0.75
<b>補完的資源</b> (cf. Jap, 1999) <7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.84$ , CR = 0.85, AVE = 0.59, HSV = 0.23]	
a. 貴社と卸売業者は、製品を販売するために、異なる組織能力を発揮している。	0.74
b. 貴社と卸売業者は、両社に役立つような、補完的な強みをもっている。	0.87
c. 貴社と卸売業者は、異なる組織能力を組み合わせることによって、単独では達成できないような目標を達成している。	0.77
d. 貴社と卸売業者は、相互にとって有益な、経営資源をもっている。	0.68
<b>コミットメント</b> (cf. Kim and Frazier, 1997) <7: 非常にそう思う~1: 全くそう思わない> [ $\alpha = 0.91$ , CR = 0.88, AVE = 0.65, HSV = 0.27]	
a. 貴社と卸売業者の関係性は、両社にとって重要である。	0.88
b. 貴社と卸売業者は、関係性を、ずっと持続したいと考えている。	0.93

ただし、最右列には、因子負荷量(FL: Factor Loadings)を記載している。

図表 6-4 記述統計量と相関係数(実証研究Ⅱ)

	DD	PEF	RSI	KSH	CPR	CMT	SIZ	TRM
デュアル・チャネルダミー(DD)	—							
企業間成果(PEF)	-0.08	—						
関係特殊資産(RSI)	-0.05	0.31*	—					
知識共有ルーティン(KSH)	0.01	0.43**	0.33*	—				
補完的資源(CPR)	-0.13	0.47**	0.08	0.54**	—			
コミットメント(CMT)	-0.16	0.59**	0.17	0.49**	0.50**	—		
企業規模(SIZ)(log)	-0.02	0.08	0.23*	0.37**	0.19	0.07	—	
取引期間(TRM)(log)	-0.17	0.15	0.20*	0.17	0.15	0.08	0.32**	—
平均値	0.76	3.24	4.61	5.10	4.90	5.92	5.51	3.30
標準偏差	0.43	0.66	1.18	1.06	1.04	0.86	1.54	0.78
最大値	1.00	4.50	7.00	7.00	7.00	7.00	10.85	6.46
最小値	0.00	1.50	1.00	2.00	2.00	2.00	1.39	1.10

ただし、\*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

考にして質問項目を作成した。これらの3つの概念を測定する質問項目には、7点リカート尺度(7:非常にそう思う~1:全くそう思わない)を採用した。

調整変数として用いられる効果的統御たる「コミットメント」は、「取引関係が自社にとって重要で、それを継続したいと知覚している程度」と操作的に定義された。この概念を測定するために、Kim and Frazier(1997)を参考にして質問項目を作成した。この質問項目には、7点リカート尺度(7:非常にそう思う~1:全くそう思わない)を採用した。同じく調整変数として用いられる「デュアル・チャネルダミー」は、実証研究Ⅰと同様に、次のように作成された。まず、回答協力者には、統合チャネルと独立チャネルによる主力製品の売上比率を回答してもらった。ただし、統合チャネルとは、自社営業部隊ないし半数以上の資本(株式)を有する系列子会社と定義され、独立チャネルとは、独立した商社ないし販売代理店と定義された。そして、統合チャネルと独立チャネルによる主力製品の売上比率に関する回答に基づいて、統合チャネルと独立チャネルのうち、一方のチャネルによる売上比率が6~94%(例えば、統合チャネルが60%、独立チャネルが40%)の企業は、デュアル・チャネル企業として1をとり、そうでない(例えば、統合チャネルが5%、独立チャネルが95%)企業は、シングル・チャネル企業として0をとるダミー変数を作成した。なお、各企業を、デュアル・チャネル企業とシングル・チャネル企業に分けるために本研究で採用された6%という基準値は、Sa Vinhas and Anderson(2005)に準じている。ただし、これについて、次節において詳述されるように、他の基準値(具体的には、11%および15%)を用いても一貫した分析結果が得られるか否かという頑健性の確認を行った。

### 統制変数

被説明変数に影響を及ぼしうる他の要因も、統制変数として考慮した。第1に、企業規模を統制するために、事業部の「従業員数」を統制変数として設定した。第2に、製造業者と流通業者の取引期間を統制するために、製造業者と流通業者の「取引年数」を統制変数として設定した。なお、分散を最小化するために、従業員数と取引年数については自然対数をとった。第3に、製造業者によるデュアル・チャネルの採用を統制するために、「デュアル・チャネルダミー」を単項で統制変数として設定した。第4に、業種間格差を統制するために、業種ダミーを統制変数として設定した。なお、分析に用いるサンプルが属する業種は、5種類(機械、電気機器、化学、金属、および、その他)であったため、その他を基準として4つのダミー変数を作成した。

### 3-6. 測定方法の妥当性

前述のとおり、企業間成果、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的資源、および、コミットメントという5つの概念は、複数の質問項目を用いて測定された。反映的尺度であるこれらの5つの概念について、信頼性、収束妥当性、および、弁別妥当性を確認した。まず、測定尺度の信頼性を確認するために、 $\alpha$ 係数とCR(composite reliability)を算出した。 $\alpha$ 係数の値は、0.70~0.91であり、すべての構成概念が、推奨される0.70以上の値を示した(Nunnally, 1978)。また、CRの値は、0.73~0.88であり、すべての構成概念が、推奨される0.60以上の値を示した(Fornell and Larcker, 1981)。以上より、測定尺度の信頼性は確保されていると断言するであろう。

次に、収束妥当性を確認するために、探索的因子分析と確認的因子分析を行った。5つの構成概念の質問項目をすべて含んだ探索的因子分析の結果、測定尺度の単一次元性が確認された。続いて、最尤法を用いた確認的因子分析を行った結果、モデルの全体的な適合度は、若干低い値を示した( $\chi^2 = 234.49$  [d.f.=109,  $p < 0.01$ ],  $\chi^2 / \text{d.f.} = 2.15$ , GFI = 0.81, CFI = 0.87, RMSEA=0.10, TLI=0.84)。一方、因子負荷量の値は0.49~0.93であり、かつ、すべての質問項目は意図した変数に対して1%水準で有意に負荷していた。以上より、概ね、測定尺度の収束妥当性は確保されていると断言するであろう。

最後に、弁別妥当性を確認するために、HSV(highest shared variance)とAVEの値を比較した。その結果、すべての測定尺度について、AVEがHSVを上回った。以上より、測定尺度の弁別妥当性は確保されていると断言するであろう。

## 第4節 分析結果

### 4-1. モデルの特定化

前章において提唱された仮説の経験的妥当性をテストするために、次のモデルを推計した。

$$(1) \text{PEF} = \beta_0 + \beta_1 (\text{RSI}) + \beta_2 (\text{KSH}) + \beta_3 (\text{CPR}) + \beta_4 (\text{CMT}) + \beta_5 (\text{RSI} \times \text{CMT}) \\ + \beta_6 (\text{KSH} \times \text{CMT}) + \beta_7 (\text{CPR} \times \text{CMT}) + \beta_{11} (\text{DD}) + \beta_{12} (\text{SIZ}) + \beta_{13} (\text{TRM}) \\ + \beta_{14} \sim \beta_{17} (\text{ID})$$

$$(2) \text{PEF} = \beta_0 + \beta_1 (\text{RSI}) + \beta_2 (\text{KSH}) + \beta_3 (\text{CPR}) + \beta_4 (\text{CMT}) + \beta_8 (\text{RSI} \times \text{DD}) \\ + \beta_9 (\text{KSH} \times \text{DD}) + \beta_{10} (\text{CPR} \times \text{DD}) + \beta_{11} (\text{DD}) + \beta_{12} (\text{SIZ}) + \beta_{13} (\text{TRM}) \\ + \beta_{14} \sim \beta_{17} (\text{ID})$$

ただし、上式(1)は、効果的統御を資源の活用要因として位置づけた関係論の修正基本モデルであり、上式(2)は、デュアル・チャンネルを資源の活用要因として位置づけたモデルである。また、PEFは、「企業間成果」、RSIは「関係特殊資産」、KSHは「知識共有ルーティン」、CPRは「補完的資源」、CMTは「コミットメント」、DDは「デュアル・チャンネルダミー」、IDは、「業種ダミー」である。横断面データを用いた線形回帰モデルの推計に際しては、均一分散の仮定が保たれることが重要である。そこで、Brush-Pegan 検定を行ったところ、すべてのモデルについて、不均一分散の帰無仮説は棄却され、均一分散の仮定が保たれているということが示唆された。そこで、モデルの推計に際しては、最小二乗法(OLS)を用いた。

#### 4-2. 仮説のテスト

分析結果は、図表 6-5 に示されるとおりであった。Model 1 は、統制変数のみを投入したモデルである。Model 2 は、統制変数に加えて、関係論の 4 つの決定要因を投入したモデルである。Model 3 は、4 つの決定要因のうち、効果的統御たるコミットメントと、他の要因との交差項を投入したモデルである。そして最後に、Model 4 は、コミットメントの代わりに、デュアル・チャンネルダミーを投入したモデルである。これらの Model 1~Model 4 の分散拡大係数について、それぞれの最大値は、Model 1 において 2.87、Model 2 において 3.12、Model 3 において 3.25、Model 4 において 3.18 であり、10.00 という既存研究(e.g., Mason and Perreault, 1991)が推奨する範囲内に収まったため、多重共線性は重大な問題ではないということが示唆された。

自由度調整済決定係数に着目すると、モデル全体の説明力は、Model 1 に比べて Model 2 の方が大きく(それぞれ 0.03、0.42)、その増分は統計的に有意であった( $\Delta 0.39, p < 0.01$ )。したがって、関係論の 4 つの決定要因が、モデル全体の説明力を高めることに寄与しているということが示唆された。続いて、モデル全体の説明力は、Model 2 に比して Model 3 の方が大きく(それぞれ 0.42、0.44)、その増分は統計的に有意であった( $\Delta 0.02, p < 0.10$ )。したがって、関係論の 4 つの決定要因のうち、効果的統御を他の 3 つの要因を活用する要因として位置づけることが妥当であるということが示唆された。そして最後に、モデル全体の説明力は、Model 2 に比して Model 4 の方が大きく(それぞれ 0.42、0.49)、その増分は統計的に有意であった( $\Delta 0.07, p < 0.01$ )。したがって、デュアル・チャンネルというチャンネル構造も、企業間資源を活用する要因として位置づけることが妥当であるということが示唆された。

図表 6-5 OLS の分析結果

係数：説明変数	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
$\beta_1$ ：関係特殊資産(RSI)		<b>0.19**</b> (0.08)	0.14 (0.08)	<b>0.20**</b> (0.08)
$\beta_2$ ：知識共有ルーティン(KSH)		0.07 (0.11)	0.06 (0.11)	0.00 (0.10)
$\beta_3$ ：補完的資源(CPR)		<b>0.22**</b> (0.10)	<b>0.15**</b> (0.10)	<b>0.19**</b> (0.09)
$\beta_4$ ：コミットメント(CMT)		<b>0.41***</b> (0.10)	<b>0.37***</b> (0.11)	<b>0.45***</b> (0.09)
$\beta_5$ ：RSI × CMT			<b>0.21**</b> (0.09)	
$\beta_6$ ：KSH × CMT			-0.06 (0.09)	
$\beta_7$ ：CPR × CMT			-0.15 (0.11)	
$\beta_8$ ：RSI × DD <b>[H<sub>1</sub>(+)]</b>				<b>0.19**</b> (0.08)
$\beta_9$ ：KSH × DD <b>[H<sub>2</sub>(+)]</b>				<b>-0.32***</b> (0.09)
$\beta_{10}$ ：CPR × DD <b>[H<sub>3</sub>(+)]</b>				<b>0.16**</b> (0.09)
$\beta_{11}$ ：デュアル・チャネルダミー(DD)	-0.10 (0.10)	0.00 (0.08)	-0.01 (0.08)	-0.03 (0.08)
$\beta_{12}$ ：企業規模(log)	0.07 (0.11)	-0.09 (0.09)	-0.09 (0.09)	-0.11 (0.09)
$\beta_{13}$ ：取引期間(log)	0.16 (0.11)	0.10 (0.08)	0.12 (0.08)	0.10 (0.08)
$\beta_{14}$ ：業種ダミー(機械)	<b>0.39**</b> (0.16)	0.15 (0.13)	0.19 (0.13)	0.09 (0.12)
$\beta_{15}$ ：業種ダミー(電気機器)	0.14 (0.15)	-0.05 (0.12)	-0.05 (0.12)	-0.04 (0.12)
$\beta_{16}$ ：業種ダミー(化学)	0.18 (0.15)	-0.04 (0.12)	-0.01 (0.12)	-0.04 (0.11)
$\beta_{17}$ ：業種ダミー(金属)	0.15 (0.14)	-0.04 (0.11)	-0.05 (0.11)	-0.08 (0.11)
$\beta_0$ ：定数項	0.00 (0.10)	0.00 (0.07)	0.07 (0.08)	0.03 (0.07)
決定係数(R <sup>2</sup> )	0.10	0.48	0.51	0.56
自由度調整済決定係数(Adj R <sup>2</sup> )	0.03	0.42	0.44	0.49
Adj R <sup>2</sup> の増分	—	$\Delta 0.39***$	$\Delta 0.02^*$	$\Delta 0.07***$
N	111	111	111	111

ただし、各セル内の左列は標準回帰係数、右列(括弧内)は標準誤差を示す。  
 \*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意(仮説は片側検定、他は両側検定)。

仮説の検定をするために個々の係数に着目すると、Model 4において、関係特殊資産とデュアル・チャネルダミーの交差項の係数は、正かつ有意であった( $\beta_8 = 0.19, p < 0.05$ )。したがって、仮説1を支持する結果が見出されたと結論付けられるであろう。また、補完的資源とデュアル・チャネルダミーの交差項の係数も、正かつ有意であった( $\beta_{10} = 0.16, p < 0.05$ )。したがって、仮説3を支持する結果が見出されたと結論付けられるであろう。一方、知識共有ルーティンとデュアル・チャネルダミーの交差項の係数は、負かつ有意であった( $\beta_9 = -0.32, p < 0.01$ )。したがって、仮説2を支持する結果は見出されなかったと結論付けられるであろう。

#### 4-3. 頑健性の確認

前項において示された分析結果の頑健性を確認するために、被説明変数たるデュアル・チャネルダミーの基準値を変えて分析を行った。具体的には、まず、統合チャネルと独立チャネルにのう一方の売上比率が6~94%の企業をデュアル・チャネル企業と見なす「6%基準」ではなく、一方の売上比率が11~89%の企業をデュアル・チャネル企業と見なす「11%基準」、

および、一方の売上比率が15～85%の企業をデュアル・チャンネル企業と見なす「15%基準」を用いて、ダミー変数を作成した。次に、これらのダミー変数を被説明変数に設定して、OLS推計を行った。分析の結果は、図表6-6に示されるとおりであった。ただし、11%基準と15%基準では、サンプル内の各企業がデュアル・チャンネル企業とシングル・チャンネル企業のいずれに分類されるのかが変化しなかったため、いずれの基準値を用いても分析結果は変わらなかった。したがって、Model 4は、6%の基準値を用いたモデルである一方、Model 5は、11%ないし15%の基準値を用いたモデルである。

図表 6-6 OLS の分析結果(頑健性の確認)

係数：説明変数	Model 4 [6%基準]	Model 5 [11・15%基準]
$\beta_1$ ：関係特殊資産(RSI)	<b>0.20**</b> (0.08)	<b>0.17**</b> (0.08)
$\beta_2$ ：知識共有ルーティン(KSH)	0.00 (0.10)	0.07 (0.10)
$\beta_3$ ：補完的資源(CPR)	<b>0.19**</b> (0.09)	0.14 (0.10)
$\beta_4$ ：コミットメント(CMT)	<b>0.45***</b> (0.09)	<b>0.44***</b> (0.10)
$\beta_5$ ：デュアル・チャンネルダミー(DD)	-0.03 (0.08)	-0.07 (0.08)
$\beta_6$ ：RSI × CMT		
$\beta_7$ ：KSH × CMT		
$\beta_8$ ：CPR × CMT		
$\beta_9$ ：RSI × DD <b>[H<sub>1</sub>(+)]</b>	<b>0.19**</b> (0.08)	<b>0.20**</b> (0.08)
$\beta_{10}$ ：KSH × DD <b>[H<sub>2</sub>(+)]</b>	<b>-0.32***</b> (0.09)	<b>-0.32***</b> (0.09)
$\beta_{11}$ ：CPR × DD <b>[H<sub>3</sub>(+)]</b>	<b>0.16**</b> (0.09)	<b>0.17**</b> (0.09)
$\beta_{12}$ ：企業規模(log)	-0.11 (0.09)	-0.06 (0.09)
$\beta_{13}$ ：取引期間(log)	0.10 (0.08)	0.10 (0.08)
$\beta_{14}$ ：業種ダミー(機械)	0.09 (0.12)	-0.14 (0.12)
$\beta_{15}$ ：業種ダミー(電気機器)	-0.04 (0.12)	-0.02 (0.12)
$\beta_{16}$ ：業種ダミー(化学)	-0.04 (0.11)	-0.02 (0.12)
$\beta_{17}$ ：業種ダミー(金属)	-0.08 (0.11)	-0.05 (0.11)
$\beta_0$ ：定数項	0.03 (0.07)	0.04 (0.08)
決定係数(R <sup>2</sup> )	0.56	0.60
自由度調整済決定係数(Adj R <sup>2</sup> )	0.49	0.53
N	111	91

ただし、各セル内の左列は標準回帰係数、右列(括弧内)は標準誤差を示す。  
\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意(仮説は片側検定、他は両側検定)。

まず、仮説1にかかわる関係特殊資産とデュアル・チャンネルダミーの交差項は、Model 5において、正かつ有意であった( $\beta_8 = 0.20, p < 0.05$ )。すなわち、Model 5において、Model 4の結果と一貫した分析結果が見出された。次に、仮説3にかかわる補完的資源とデュアル・チャンネルダミーの交差項は、Model 5において、正かつ有意であった( $\beta_{10} = 0.17, p < 0.05$ )。すなわち、Model 5において、Model 4の結果と一貫した分析結果が見出された。最後に、仮

説2にかかわる知識共有ルーティンとデュアル・チャンネルダミーの交差項は、Model 5において、負かつ有意であった( $\beta_9 = -0.32, p < 0.01$ )。すなわち、Model 5において、Model 4の結果と一貫した分析結果が見出された。また、その他の変数について、補完的資源の係数が、Model 4においては有意であったものの、Model 5においては非有意であったということを除いては、Model 4とModel 5の間で、係数の符号や有意性は一貫していた。以上の分析結果より、デュアル・チャンネルダミーを作成する基準値に関して、前項の分析結果は概ね頑健であると結論付けられるであろう。

### 4-4. 考察

実証研究Ⅱの分析結果は、次の3点の知見を提供しているだろう。第1に、分析の結果、デュアル・チャンネルは、関係特殊資産ないし補完的資源が企業間成果に及ぼす正の影響を促進するということが示された。すなわち、製造業者は、独立チャンネルではなく、デュアル・チャンネルというチャンネル構造を有していれば、関係特殊資産に対する投資や補完的資源の活用を、より効果的に行うことができるため、より大きな企業間成果を創造するということが示唆された。また、この分析結果は、デュアル・チャンネルというチャンネル構造が、企業間資源を活用するための要因(VRIOの枠組における「O」)として位置づけられうるということも含意している。

第2に、分析の結果、デュアル・チャンネルは、知識共有ルーティンが企業間成果に及ぼす正の影響を抑制するということが示された。仮説2においてその正の影響は促進されると主張したものの、分析においてこうした結果が得られた理由として、製造業者と流通業者の知識の冗長性(knowledge redundancy)による影響が考えられるであろう。知識の冗長性とは、ある二者の知識が似ている程度のことである(Rindfleisch and Moorman, 2001)。デュアル・チャンネルを有している製造業者が流通活動を通して得ることのできる知識は、外部の流通業者が有する知識と似ているため、両者間の知識の冗長性は大きいであろう。よって、デュアル・チャンネルを有している製造業者と外部の流通業者が知識を交換したとしても、互いに新奇な知識を得ることができる可能性は小さい。一方、独立チャンネルのみを有している製造業者は、外部の流通業者と似たような知識を有していないため、両者間の知識の冗長性は小さいであろう。よって、独立チャンネルのみを有している製造業者と外部の流通業者が知識を交換すれば、互いに新奇な知識を得ることができる可能性は大きい。以上の理由により、仮説2を支持する結果が得られなかったのではないかと考えられるであろう。

第3に、分析の結果、関係論の4つの決定要因の主効果のみを組み込んだモデルに比して、効果的統御(コミットメント)を他の3つの要因の調整効果として位置づけたモデルの方

が、モデル全体の説明力は高いということが示された。これは、4つの決定要因が企業間成果に直接的な正の影響を及ぼすという従来の基本モデルに比して、Dyer and Singh(1998)の主張に基づいて効果的統御を企業間資源の活用要因として位置づけた修正基本モデルの方が、経験的に妥当であるということを示唆している。

## 第7章 おわりに

### 第1節 本論の要約と貢献

#### 1-1. 実証研究 I の要約と貢献

実証研究 I は、デュアル・チャネルの選択に関する問題を取り扱った。デュアル・チャネルの選択に関する既存研究は、取引費用理論やコンフリクト論に依拠し、デュアル・チャネルが選択される動機として、機会主義的行動に伴う取引費用節約や、チャネル間対立の緩和費用節約など、費用の最小化に着目してきた (e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2008, 2011)。しかしながら、デュアル・チャネルが選択される動機としては、資源活用によって便益を最大化したいという動機も考えられうる。そこで、実証研究 I は、企業境界に関する資源ベース理論に依拠して、既存研究とは異なる観点からデュアル・チャネルの新たな選択要因を探究した。また、その際、企業境界に関する資源ベース理論の課題を克服するために、製造業者と流通業者の能力差、すなわち、垂直的異質性のみならず、製造業者と競合他社の能力差、すなわち、水平的異質性をも考慮することによって、チャネル選択が行われるということを描写した概念モデルを構築した。

実証分析に際しては、生産財を取り扱う日本国内の製造業者 239 部門からデータが収集された。分析の結果、製造業者に比して、流通業者の方が流通活動を遂行する有能性が高いケースにおいて、競合他社に比しての製造業者の情報資源が大きいほど、あるいは、競合他社に比しての製造業者の評判資源が小さいほど、デュアル・チャネルが選択されるということが見出された。実証研究 I の分析結果は、製造業者が、有能な流通業者を利用しつつ、自社の情報資源を維持する、あるいは、自社の評判資源を構築するために、デュアル・チャネルを選択するということを示唆している。

実証研究 I の学術的貢献は、次の 2 点に要約されるであろう。第 1 に、実証研究 I は、取引費用理論やコンフリクト論に依拠した既存研究とは異なり、資源ベース理論に依拠することによって、デュアル・チャネルの選択に影響を及ぼす新たな要因を特定化することに成功した。具体的には、デュアル・チャネルの選択要因として、製造業者に比しての流通業者の有能性と、競合他社に比しての製造業者の情報資源・評判資源という資源要因を特定化した。既存研究とは異なる理論的枠組に依拠して仮説を導出しつつ、それを経験的にテストすることが、デュアル・チャネルの選択に関する研究の進展には必要不可欠であるという既存

研究(Mols, 2000)の要請に応じて、これまでの研究とは異なる観点からデュアル・チャネルの新たな選択要因を探究したという点において、実証研究Ⅰは、デュアル・チャネルの選択に関する研究の前進に貢献したと言いうるであろう。

第2に、実証研究Ⅰは、企業境界に関する資源ベース理論の分析枠組を拡張し、それをデュアル・チャネルの選択問題に援用することに成功した。企業境界に関する資源ベース理論の課題として、垂直的異質性のみに着目し、水平的異質性を考慮に入れていないということが指摘されていた。そこで、実証研究Ⅰは、垂直的異質性のみならず、水平的異質性をも考慮することによって、チャネル選択(ないし企業境界)の意思決定が行われるということを描写した概念モデルを構築し、そこから導出される仮説を経験的にテストした。企業境界に関する資源ベース理論の課題に対応したという点において、実証研究Ⅰは、企業境界に関する資源ベース理論の精緻化に貢献したと言いうるであろう。

実証研究Ⅰの実務的貢献は、次のように要約されるであろう。実証研究Ⅰは、製造業者に対して、適切なチャネル選択を行うための一つの手引きを提供しうる。その基本的な主張は、企業は、自社・他社の強みを考慮に入れることによって、チャネル選択を行うべきであるということである。具体的には、まず、自社と流通業者の流通活動を遂行する有可能性を比較して、自社の方が優れていれば統合チャネルを選択すべきである。そうでないケース、すなわち、流通業者の方が優れているケースにおいては、デュアル・チャネルないし独立チャネルを選択すべきであろう。デュアル・チャネルを選択するか、あるいは、独立チャネルを選択するかという意思決定については、競合他社に比して、自社の情報資源や評判資源が優れているか劣っているかということを考慮すべきである。一方で、競合他社に比して自社の情報資源が優れている場合には、その資源を活かすために、独立チャネルだけではなく部分的に統合チャネルを併用する、すなわち、デュアル・チャネルを選択すべきである。他方で、競合他社に比して自社の評判資源が劣っている場合にも、自社の評判を構築するために、独立チャネルだけではなく統合チャネルを部分的に併用する、すなわち、デュアル・チャネルを選択すべきである。

### 1-2. 実証研究Ⅱの要約と貢献

実証研究Ⅱは、デュアル・チャネルの管理に関する問題を取り扱った。デュアル・チャネルの管理に関する既存研究は、複数の取引関係に焦点を合わせて、統合チャネルと独立チャネル間の対立に着目し、その緩和施策や帰結たる成果について検討してきた(Sa Vinhas and Anderson, 2005; Sa Vinhas and Heide, 2015)。しかしながら、こうした既存研究は、複数の取引関係の管理問題に注視し過ぎるあまり、協調関係論が重要視してきた問題を軽視してしまっ

ている。その問題とは、個々の取引関係の管理問題、とりわけ、製造業者と流通業者の企業間成果を如何にして高めるのかという問題である(e.g., Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005)。こうした既存研究の課題を克服するためには、企業間成果に焦点を合わせた上で、それに対してデュアル・チャンネルというチャンネル構造が如何なる影響を及ぼすのかということを検討することが必要である。そこで、実証研究Ⅱは、企業間成果を探究するための有用な分析枠組である関係論に依拠して、デュアル・チャンネルが企業間成果に対して及ぼす影響を探究した。また、その際、関係論に依拠した既存研究の課題を克服するために、(1)4つの決定要因たる企業間資源を包括的に考慮し、(2)効果的統御およびデュアル・チャンネルというチャンネル構造を企業間資源の活用要因として位置づけた概念モデルを構築した。

実証分析に際しては、生産財を取り扱う日本国内の製造業者 138 部門からデータが収集された。分析の結果、デュアル・チャンネルというチャンネル構造は、関係特殊資産や補完的資源が企業間成果に及ぼす影響を促進する一方、知識共有ルーティンが企業間成果に及ぼす影響を抑制するということが示された。この分析結果は、独立チャンネルに加えて統合チャンネルを併用することを通して得られた製造業者の知識が、関係特殊資産や補完的資源の効果を高める一方、そうした知識は流通業者の知識と冗長的であるため、知識共有ルーティンの効果を低めてしまうということを示唆している。

実証研究Ⅱの学術的貢献は、次の3点に要約されるであろう。第1に、実証研究Ⅱは、デュアル・チャンネルの管理に関する既存研究とは異なり、統合チャンネルと独立チャンネル間の対立ではなく、製造業者と流通業者の企業間成果に着目することによって、デュアル・チャンネルが企業間成果に影響を及ぼすということを見出した。具体的には、デュアル・チャンネルというチャンネル構造は、企業間資源が企業間成果に及ぼす因果関係を促進・抑制する調整効果の役割を有するという見出した。デュアル・チャンネルというチャンネル構造が個別の取引関係の管理に対して及ぼす影響を検討したという点において、実証研究Ⅱは、デュアル・チャンネルの管理に関する研究の前進に貢献したと云うるであろう。

第2に、実証研究Ⅱは、チャンネル構造の選択と取引関係の管理という両領域を横断する研究として位置づけられると、マーケティング・チャンネル論全体の進歩にも貢献していると言いうるであろう。既存研究において、マーケティング・チャンネル論の2つの研究領域に跨った研究は数少なく、両領域における問題を横断的に探究する必要性が説かれてきた(e.g., 崔, 2010)。チャンネル構造が取引関係の管理に対して及ぼす影響を検討したという点において、実証研究Ⅱは、マーケティング・チャンネル研究の進展に貢献したと云うるであろう。

## 第7章 おわりに

第3に、実証研究Ⅱは、関係論(企業間成果に関する資源ベース理論)の分析枠組を拡張することに成功した。関係論に依拠した既存研究の課題として、(1)4つの企業間資源が包括的に考慮されていないということ、および、(2)企業間資源を活用する要因が特定化されていないということが指摘されていた(e.g., Kozlenkova, *et al.*, 2014; Skarmeas, *et al.*, 2016)。そこで、実証研究Ⅱは、(1)4つの企業間資源を包括的に考慮し、いずれもが企業間成果を高める重要な要因であるということを見出し、(2)デュアル・チャネルというチャネル構造、および、4つの企業間資源のうちの効果的統御が、他の3つの企業間資源の効果を促進(ないし抑制)するということを見出した。関係論に関する既存研究の課題に対応したという点において、実証研究Ⅱは、関係論の精緻化に貢献したと云うるのである。

実証研究Ⅱの実務的貢献は、次の2点に要約されるであろう。第1に、実証研究Ⅱは、デュアル・チャネル戦略を採用していない製造業者に対して、マーケティング・チャネル戦略に関する含意を提供しうるであろう。デュアル・チャネルを採用しておらず、独立チャネルのみを用いている製造業者は、デュアル・チャネルを採用することによって、次のようなメリットを享受しうる。すなわち、製造業者は、自社組織による流通活動を通して、流通活動に関する利益構造や、顧客のニーズ、あるいは、顧客に対する効果的な販売方法などの知識を得ることができる。そして、製造業者は、こうした知識を利用し、外部流通業者の販売員に対する訓練や外部流通業者との資源の結合を行うことによって、企業間成果を高めることができるであろう。

第2に、既にデュアル・チャネル戦略を採用している製造業者に対しても、マーケティング・チャネル戦略に関する含意を提供することができる。既にデュアル・チャネル戦略を採用している製造業者は、流通業者との知識共有に際して注意を必要とするであろう。実証研究Ⅱの分析結果より、デュアル・チャネルを採用している製造業者は、そうでない製造業者に比して、外部の流通業者と定期的に知識共有を行ったとしても、企業間成果が生まれにくいということが示唆されている。それは、デュアル・チャネルを有している製造業者が、外部流通業者と知識を共有する以前から、彼らと似たような知識を有しているためであると考えられる。したがって、既にデュアル・チャネルを有している製造業者は、外部の流通業者との知識共有を通してさらなる知識を獲得するのではなく、外部流通業者の販売員に対する訓練や外部流通業者との資源の結合などの活動を通して、既に有している知識を活用することに注力すべきであろう。

## 第2節 本論の限界と課題

### 2-1. 実証研究 I の限界と課題

実証研究 I は、次のような限界を抱えているため、今後の研究に課題を残している。第 1 に、実証研究 I は、取引費用要因を考慮していなかった。資源ベース理論に依拠してデュアル・チャンネルの選択要因を探究した研究は、著者の知りうる限り皆無である。それゆえ、実証研究 I では、資源要因のみに注目して、仮説の提唱と経験的テストを行った。しかしながら、デュアル・チャンネルの選択に関する既存研究が着目してきた取引費用要因 (e.g., 資産特殊性、不確実性) をもモデルに組み込むことによって、取引費用理論と資源ベース理論の比較検討を行うことは有意義であろう。そうした試みは、シングル・チャンネルの選択に関する研究においては実施されているものの (e.g., 久保, 2003b; Gulbrandsen, Sandvik, and Haugland, 2009; 高田, 2013)、デュアル・チャンネルの選択に関する研究においては行われていない。今後の研究には、資源要因と取引費用要因の両者を考慮した包括的な研究に取り組むことが望まれるであろう。

第 2 に、実証研究 I は、他の資源要因を考慮していなかった。実証研究 I で着目された資源要因は、有能性、情報資源、および、評判資源である。これらはいずれも、既存研究において重要視されてきた概念であるため (e.g., Srivastava, *et al.*, 1998; 久保, 2003b; 高田, 2013)、これらの概念を優先的に取り扱ったのは、妥当であったと断言するであろう。しかしながら、既存研究においては、例えば、暗黙知性、関連性、知識共有、あるいは、信頼といった概念も取り扱われてきた (e.g., Gulbrandsen, *et al.*, 2009; Gillis, *et al.*, 2013)。それゆえ、今後の研究においては、これらの概念を用いることによって、デュアル・チャンネルの選択に影響を及ぼす資源要因間の比較検討をすることが望まれるであろう。

第 3 に、実証研究 I は、デュアル・チャンネルの選択が企業成果に及ぼす影響を検討していなかった。資源ベース理論や取引費用理論に依拠した大半の既存研究は、モデルで予測されるチャンネル構造を、実際に企業が用いることによって、便益最大化ないし(取引)費用最小化が達成されるということを暗黙的に仮定している。一方、一部の既存研究は、企業成果を測定することによって、こうした暗黙的な仮定を経験的にテストするという試みを行っている (e.g., Kabadayi, 2011)。それゆえ、今後の研究には、デュアル・チャンネルの選択と企業成果の関係を探究することが望まれるであろう。

## 2-2. 実証研究Ⅱの限界と課題

実証研究Ⅱは、次のような限界を抱えているため、今後の研究に課題を残している。第1に、実証研究Ⅱは、企業間成果の指標として、実際の売上高や市場シェア率などの客観的な指標ではなく、企業間成果に関する回答協力者の認識という主観的な指標を用いた。企業間成果を客観的な指標によって測定するということは困難であるし、既存研究において、主観的な指標は客観的な指標と整合的であると主張されていることから(e.g., Dess and Robinson, 1984)、主観的な指標を用いる妥当性は認められうる。しかしながら、今後の研究には、様々な2次データを利用しつつ、客観的な指標を開発することが望まれるであろう。

第2に、実証研究Ⅱは、仮説を経験的にテストするために横断面データを用いた。調査法を用いて長期的なパネルデータを収集することは、時間的・金銭的に困難であるため、横断面データを用いることも認められている(e.g., Rindfleisch, Malter, Ganesan, and Moorman, 2008)。しかしながら、被説明変数が成果である場合には、時間的な経過を考慮することが可能なパネルデータを用いることが望ましいであろう。今後の研究には、パネルデータを収集して、デュアル・チャネルの採用と企業間成果の関係を探究することが望まれるであろう。

第3に、実証研究Ⅱは、製造業者と流通業者が共同して便益を生み出すという局面、すなわち、企業間成果の「創造」という局面に焦点を合わせていた。しかしながら、個々の企業が自社の便益を獲得するためには、便益が「創造」された後に、その便益が二社間で「分配」されなければならない(e.g., Ghosh and John, 1999; Jap, 2001)。したがって、今後の研究には、製造業者と流通業者が企業間成果を創造した後に、その成果が如何にして分配されるのかという局面に焦点を合わせた上で、デュアル・チャネルに関する研究を進めることが望まれるであろう。

## 第3節 今後の研究課題

本論は、マーケティング・チャネル研究の前進を図るために、これまで無視される傾向にあったデュアル・チャネルを明示的に取り扱い、デュアル・チャネルの選択と管理という2つの研究領域において、既存研究が残した課題を克服するということを試みた。本論の取り組みは、デュアル・チャネルに関する研究の前進、ひいては、マーケティング・チャネルに関する研究の前進に貢献していると考えられる。しかしながら、今後の研究は、次の3つの課題に取り組むことによって、デュアル・チャネルに関する研究のさらなる進展を期待しうるであろう。

第1は、デュアル・チャンネルの選択要因を探究するのに際して、統合チャンネルに独立チャンネルを併用するというケースを考慮するということである。既存研究、とりわけ取引費用理論に依拠した研究は、デュアル・チャンネルの選択要因を探究するのに際して、「独立チャンネルに加えて統合チャンネルを併用する」というケースを想定してきた(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Kabadayi, 2008, 2011)。しかしながら、企業は、デュアル・チャンネルを選択するのに際して、「統合チャンネルに加えて独立チャンネルを併用する」というケースも存在しうると考えられる。したがって、今後の研究には、こうしたケースを想定して、デュアル・チャンネル選択の新たな要因を検討することが求められるであろう。

第2は、海外市場におけるデュアル・チャンネル選択要因を探究するということである。デュアル・チャンネルの選択に関する既存研究は、専ら、国内市場におけるチャンネル選択問題を取り扱ってきた。しかしながら、マーケティング・チャンネル論においては、国内市場と同様に、海外市場におけるチャンネル選択問題も重要視されている(e.g., Anderson and Coughlan, 1987; 高田, 2008)。というのも、国内市場とは異なり、海外市場においては、製品や流通活動の暗黙知性や市場不確実性という要因がより大きな役割を果たすからである。海外市場におけるチャンネル選択問題に関する既存研究は、経験的なテストに際して、現地子会社と現地代理店の双方を使用するようなデュアル・チャンネル企業が存在するということを観察している(Klein, *et al.*, 1990; He, *et al.*, 2013)。しかしながら、こうした既存研究は、海外市場におけるデュアル・チャンネルの選択を理論的に検討するという試みを行っていないため、そうした試みが必要であると主張している(e.g., Aulakh and Kotabe, 1997)。こうした要請に応えるために、今後の研究には、海外市場におけるデュアル・チャンネルの選択要因を探究することが求められるであろう。

第3は、統合チャンネルと独立チャンネル間の対立における事前知識の役割を検討するということである。デュアル・チャンネルの管理に関する既存研究は、統合チャンネルと独立チャンネル間の対立に着目して、その緩和施策や帰結たる成果を検討してきた。既存研究の知見として、顧客獲得ルールの設定や二重報酬の整備によって、チャンネル間対立を緩和するということが見出されている(e.g., Sa Vinhas and Anderson, 2005; Sa Vinhas and Heide, 2015)。しかしながら、既存研究は、そうした緩和施策を実行するための事前知識の役割を等閑視しているという課題を残している。適切な緩和施策を実行するためには、チャンネル間対立の現状を把握すると共に、過去にどのようなチャンネル間対立が生じていて、どのような対応策を採ったのかに関する事前知識が必要であろう(cf. Chang and Gotcher, 2010)。したがって、今後の研究

## 第7章 おわりに

には、緩和施策を実行するための事前知識が、チャンネル間対立の緩和や企業成果に及ぼす影響を探究することが求められるであろう。

## 参考文献

- Aiken, Leona S. and Stephen G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Alderson, Wroe (1965), *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳 (1981), 『動態的マーケティング行動——マーケティングの機能主義理論——』, 千倉書房.
- Anderson, Erin (1985), “The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 234-254.
- and Anne T. Coughlan (1987), “International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 71-82.
- and —— (2002), “Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management,” in *Handbook of Marketing*, Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds. London, UK: Sage Publications, pp. 223-247.
- and David C. Schmittlein (1984), “Integration of the Sales Force: An Empirical Examination,” *Rand Journal of Economics*, Vol. 15, No. 3, pp. 385-395.
- and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 310-323.
- 荒川祐吉 (1965), 「マーケティング・チャネル概念とチャネル行動——チャネル行動論序説——」, 『国民経済雑誌』(神戸大学), 第 112 卷, 第 5 号, pp. 66-84.
- Argyres, Nicholas (1996), “Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 129-150.
- and Todd R. Zenger (2012), “Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries,” *Organization Science*, Vol. 23, No. 6, pp. 1643-1657.
- Armstrong, J. Scott and Terry S. Overton (1977), “Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- 浅沼万里 (1983), 「取引様式の選択と交渉力」, 『経済論叢』(京都大学), 第 131 卷, 第 3 号, pp. 99-124.
- Aspinwall, Leo V. (1962), “The Characteristics of Goods Theory,” in *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, William Lazer and Eugene J. Kelley, eds. Homewood, IL: Richard D. Irwin, pp. 633-643.
- Aulakh, Preet S. and Masaaki Kotabe (1997), “Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 145-175.

- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- (1999), "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 137-145.
- (2001), "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 岡田正大訳 (2003), 『企業戦略論(中) 事業戦略編 ——競争優位の構築と持続——』, ダイヤモンド社.
- and Asli M. Arikan (2001), "The Resource-Based View: Origins and Implications," in *Handbook of Strategic Management*, Hitt, Michael A., R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison, eds. Oxford, UK: Blackwell, pp. 124-188.
- and Delwyn N. Clark (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York, NY: Oxford University Press.
- and William S. Hesterly (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (4th edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Bradach, Jeffery L. and Robert G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, No. 1, pp. 97-115.
- Breyer, Ralph F. (1934), *The Marketing Institution*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Brown, James R. and Edward F. Fern (1992), "Conflict in Marketing Channels: The Impact of Dual Distribution," Vol. 2, No. 2, pp. 121-132.
- Bucklin, Louis P. (1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, Berkeley, CA: University of California, Institute of Business and Economic Research, 田村正紀訳 (1977), 『流通経路構造論』, 千倉書房.
- Campbell, Donald T. (1955), "The Informant in Quantitative Research," *American Journal of Sociology*, Vol. 60, No. 4, pp. 339-342.
- Cespedes, Frank V. and E. Raymond Corey (1990), "Managing Multiple Channels," *Business Horizons*, Vol. 33, No. 4, pp. 67-77.
- Chang, Kuo-Hsiung and Donald F. Gotcher (2010), "Conflict-Coordination Learning in Marketing Channel Relationships: The Distributor View," *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 287-297.
- Chen, Chuansheng, Shin-Ying Lee, and Harold W. Stevenson. (1995), "Response Style and Cross-Cultural Comparisons of Rating Scales among East Asian and North American Students," *Psychological Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 170-175.
- Cherington, Paul T. (1920), *The Elements of Marketing*, New York, NY: Macmillan.

- 崔 容熏 (2010), 「チャネル研究の系譜」, マーケティング史研究会編, 『マーケティング研究の展開』, 同文館, pp.81-102 所収.
- ・原 頼利・東 伸一 (2014), 『はじめての流通』, 有斐閣.
- Clark, Fred E. (1922), *Principles of Marketing*, New York, NY: Macmillan.
- Coase, Ronald H. (1937), “The Nature of the Firm,” *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405, 宮沢健一・後藤 晃・藤垣芳文訳 (1992), 『企業・市場・法』, 東洋経済新報社, pp. 39-64 所収.
- Coelho, Filipe and Chris Easingwood (2008), “A Model of the Antecedents of Multiple Channel Usage,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, No. 1, pp. 32-41.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Conner, Kathleen R. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.
- Copeland, Mervin (1923), “Relation of Consumers’ Buying Habits to Marketing Methods,” *Harvard Business Review*, Vol. 1, pp. 282-289.
- Corsten, Daniel and Nirmalya Kumar (2005), “Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 80-94.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel L. El-Ansary (2006), *Marketing Channels* (7th edition), Upper Saddle River: NJ, Prentice-Hall.
- Crook, T. Russell, James G. Combs, David J. Ketchen Jr., and Herman Aguinis (2013), “Organizing around Transaction Costs: What Have We Learned and Where Do We Go from Here?” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 1, pp. 63-79.
- , David J. Ketchen Jr., James G. Combs, and Samuel Y. Todd (2008) “Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis,” *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 11, pp. 1141-1154.
- Dess, Gregory G. and Richard B. Robinson (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 265-273.
- Diamantopoulos, Adamantios and Heidi M. Winklhofer (2001), “Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 269-277.
- , Petra Riefler, and Katharina P. Roth (2008), “Advancing Formative Measurement Models,” *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 12, pp. 1203-1218.
- Duncan, Carson S. (1920), *Marketing: Its Problems and Methods*, New York, NY: Appleton.

- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, Jan B. Heide, and George John (1995), "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts," *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 11, No. 1, pp. 189-204.
- Drucker, Peter F. (1962), "The Economy's Dark Continent," *Fortune*, Vol. 72, pp. 103-104.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
- Fein, Adam J. and Erin Anderson (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 19-34.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 382-388.
- Frazier, Gary L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 226-240.
- and Walfried M. Lassar (1996), "Determinants of Distribution Intensity," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 39-51.
- , Elliot Maltz, Kersi D. Antia, and Aric Rindfleisch (2009), "Distributor Sharing of Strategic Information with Suppliers," *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 4, pp. 31-43.
- 風呂 勉 (1968), 『マーケティング・チャネル行動論』, 千倉書房.
- Fürst, Andreas, Martin Leimbach, and Jana-Kristin Prigge (2017), "Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success," *Journal of Marketing*, Vol. 81, No. 1, pp. 59-82.
- Gassenheimer, Jule B., Gary L. Hunter, and Judy A. Siguaw (2007), "An Evolving Theory of Hybrid Distribution: Taming a Hostile Supply Network," *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 604-616.
- Ghosh, Mrinal and George John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 131-145.
- Gillis, William E., James G. Combs, and David J. Ketchen (2013), "Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, No. 3, pp. 449-472.
- Gulbrandsen, Boge, Kåre Sandvik, and Sven A. Haugland (2009), "Antecedents of Vertical Integration: Transaction Cost Economics and Resource-Based Explanations," *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 89-102.

- He, Xinming, Keith D. Brouthers, and Igor Filatotchev (2013), "Resource-Based and Institutional Perspectives on Export Channel Selection and Export Performance," *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 27-47.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71-85.
- (2003), "Plural Governance in Industrial Purchasing," *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 18-29.
- and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 24-36.
- Hoopes, David G., Tammy L. Madsen, and Gordon Walker (2003), "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, pp. 889-902.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 186-193.
- Jap, Sandy D. (1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 461-475.
- (2001), "'Pie Sharing' in Complex Collaboration Contexts," *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 86-99.
- Jindal, Rupinder P., Werner Reinartz, Manfred Kraff, and Wayne D. Hoyer (2007), "Determinants of the Variety of Routes to Market," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 17-29.
- John, George, and Barton A. Weitz (1988), "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 2, pp. 337-355.
- Kabadayi, Sertan (2008), "Adding Direct or Independent Channels to Multiple Channel Mix," *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 66-80.
- (2011), "Choosing the Right Multiple System to Minimize Transaction Costs," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 763-773.
- , Nermin Eyuboglu, and Gloria P. Thomas (2007), "The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment," *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 195-211.
- 兼村栄哲 (1995), 「流通フロー概念に内在する諸問題」, 『産業経営』(早稲田大学), 第 15 号, pp. 249-264.
- Käufferle, Monika and Werner Reinartz (2015), "Distributing through Multiple Channels in Industrial Wholesaling: How Many and How Much?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 6, pp. 746-767.

- Kaufmann, Patrick J. and Rajiv P. Dant (1992), "The Dimensions of Commercial Exchange," *Marketing Letters*, Vol. 3, No. 2, pp. 171-185.
- Kim, Keysuk and Gary L. Frazier (1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 139-154.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 196-208.
- 近藤公彦 (1989), 「マーケティング・フロー研究の課題」, 『岡山商大論叢』(岡山商科大学), 第 24 卷, 第 3 号, pp.39-54.
- Kozlenkova, Irina V., Stephen A. Samaha, and Robert W. Palmatier (2014), "Resource-Based Theory in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-21.
- Krafft, Manfred, Oliver Goetz, Murali Mantrala, Francesca Sotgiu, and Sebastian Tillmanns (2015), "The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions," *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, pp. 569-585.
- 久保知一 (2001), 「流通チャネルと取引関係——動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 44 卷, 第 4 号, pp.167-194.
- (2003a), 「流通チャネルにおける統合と分離——ケイパビリティ・アプローチによる取引関係の吟味——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 45 卷, 第 6 号, pp.113-141.
- (2003b), 「流通チャネルと取引関係——動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 46 卷, 第 2 号, pp.111-132.
- (2003c), 「マーケティングの競争戦略論的基礎——文献レビューと今後の研究課題——」, 『オケジョナル・ペーパー・シリーズ』(慶應義塾大学)、GSBC No.03-03.
- (2011), 「新制度派的流通チャネル研究の展開」, 渡辺達朗・久保知一・原 頼利編 (2011), 『流通チャネル論——新制度派アプローチによる新展開——』, 有斐閣, pp.14-36 所収.
- 久保村隆祐・荒川祐吉 (1974), 「流通機能と商業」, 久保村隆祐・荒川祐吉編, 『商業学——現代流通の理論と政策——』, 有斐閣, pp.103-182 所収.
- Kumar, Alok, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne (2011) "Performance Implications of Mismatched Governance Regimes across External and Internal Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 2, pp. 1-17.
- Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London, UK: Routledge, 谷口和弘訳 (2004), 『企業制度の理論: ケイパビリティ・取引費用・組織境界』, NTT 出版.
- Lavie, Dovev (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View," *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 638-658.

- Leiblein, Michael J. (2003), "The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-Based, and Real Options Theories," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 937-961.
- Lilien, Gary L. (1979), "Exceptional Paper—ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products—," *Management Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 191-204.
- Lindell, Michael K. and David J. Whitney (2001), "Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 114-121.
- Liu, Yi, Yuan Li, and Jiaqi Xue (2010), "Transfer of Market Knowledge in a Channel Relationship: Impacts of Attitudinal Commitment and Satisfaction," *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 229-239.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 19-38.
- Madhok, Anoop (1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-61.
- (2002), "Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 535-550.
- Mason, Charlotte H. and William D. Perreault, Jr. (1991), "Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 268-280
- McCarthy, E. Jerome (1960), "Basic Marketing: A Management Approach" Homewood, IL: Richard D. Irwin, 栗屋義純監訳 (1978), 「ベーシック・マーケティング」, 東京教学社.
- McGarry, Edmund D. (1951), "The Contactual Function in Marketing," *Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 24, No. 2, pp. 96-113.
- Mesquita, Luiz F., Jaideep Anand, and Thomas H. Brush (2008), "Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 9, pp. 913-941.
- Miracle, Gordon E. (1965), "Product Characteristics and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 18-24.
- Molina, Javier, Jeffrey H. Dyer, and Harbir Singh (1999), "Dialogue: On the Relational View," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 184-186.
- Mols, Niels P. (2000), "Dual Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 227-246.
- , Jesper R. Hansen, and Andres R. Villadsen (2012), "Plural Governance: The Effect of Internal Production on Supplier Performance," *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 874-885.

- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Bodo B. Schlegelmilch (2006), "Resource-Performance Relationships in Industrial Export Ventures: The Role of Resource Inimitability and Substitutability," *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 621-633.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Moriarty, Rowland T. and Ursula Moran (1990), "Managing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, pp. 146-155.
- Murphy, Patrick E. and Ben M. Enis (1986), "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, pp. 24-42.
- Newbert, Scott L. (2007), "Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 121-146.
- Noordhoff Corine S., Kyriakos Kyriakopoulos, Christine Moorman, Pieter Pauwels, Benedict G. C. Dellaert (2011), "The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation," *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 5, pp. 34-52.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Methods* (2nd edition), New York, NY: McGraw-Hill.
- 岡本哲弥 (2003), 「流通機能表の系譜と流通情報」, 『経済論叢』(京都大学), 第 171 卷, 第 3 号, pp.144-167.
- Ono, Akinori and Tomokazu Kubo (2009), "Manufacturers' Intention to Extend the Relationships with Distributors," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24, No.5/6, pp. 439-448.
- 尾崎久仁博 (1998), 『流通パートナーシップ論』, 中央経済社.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 172-194.
- Parmigiani, Anne (2007), "Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 285-311.
- and Mitchell Will (2009), "Complementarity, Capabilities, and the Boundaries of the Firm: The Impact of Within-Firm and Interfirm Expertise on Concurrent Sourcing of Complementary Components," *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 10, pp. 1065-1091.
- Peteraf, Margaret A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- and Jay B. Barney (2003), "Unraveling the Resource-Based Tangle," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, No. 4, pp. 309-323.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press.
- Priem, Richard L. and John E. Butler (2001), "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22-40.

- Prior, Daniel D. (2012), "The Effects of Buyer-Supplier Relationships on Buyer Competitiveness," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 27, No. 2, pp. 100-114.
- Preston, Lee E. and Arthur E. Schramm (1965), "Dual Distribution and Its Impact on Marketing Organization," *California Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 59-70.
- Rangan, V. Kasturi, Melvyn A. J. Menezes, and E. P. Maier (1992), "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 69-82.
- Rangaswamy, Arvind and Gerrit H. Van Bruggen (2005), "Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 5-11.
- Richey, R. Glenn, Mert Tokman, and Vivek Dalela (2010), "Examining Collaborative Supply Chain Service Technologies: A Study of Intensity, Relationships, and Resources," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 71-89.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4, pp. 30-54.
- and Christine Moorman (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 1-18.
- , Alan J. Malter, Shankar Ganesan, and Christine Moorman (2008), "Cross-Sectional versus Longitudinal Survey Research: Concepts, Findings, and Guidelines," *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 3, pp. 261-279.
- , Kersi Antia, Janet Bercovitz, James R. Brown, Joseph Cannon, Stephen J. Carson, Mrinal Ghosh, Susan Helper, Diana C. Robertson, and Kenneth H. Wathne (2010), "Transaction Costs, Opportunism, and Governance: Contextual Considerations and Future Research Opportunities," *Marketing Letters*, Vol. 21, No. 3, pp. 211-222.
- Rosenbloom, Bert (2007), "Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems," *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 4-9.
- (2012), *Marketing Channels: A Management View* (8th edition), Mason, OH: South-Westin.
- (2013), "Functions and Institutions: The Roots and the Future of Marketing Channels," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 20, No. 3/4, pp. 191-203.
- Rubin, Paul H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 223-233.
- Sa Vinhas, Alberto and Erin Anderson (2005), "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, No. 4, pp. 507-515.

- , Jan B. Heide, and Sandy D. Jap (2012), “Consistency Judgments, Embeddedness, and Relationship Outcomes in Interorganizational Networks,” *Management Science*, Vol. 58, No. 5, pp.996-1011.
- , Sharmila Chatterjee, Shantanu Dutta, Adam Fein, Joseph Lajos, Scott Neslin, Lisa Scheer, William Ross, Qiong Wang (2010), “Channel Design, Coordination, and Performance: Future Research Directions,” *Marketing Letters*, Vol. 21, No. 3, pp.223-237.
- and Jan B. Heide (2015), “Forms of Competition and Outcomes in Dual Distribution Channels: The Distributor’s Perspective,” *Marketing Science*, Vol. 34, No. 1, pp.160-175.
- Sharma, Arun and Anuj Mehrotra (2007), “Choosing an Optimal Channel Mix in Multichannel Environments,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp.21-28.
- Shaw, Arch W. (1912), “Some Problems in Market Distribution,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, No. 4, pp.703-765.
- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations* (4th edition), New York, NY: Free Press, 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 (2009), 『経営行動：組織における意思決定過程の研究』, ダイアモンド社.
- 清水 猛 (1971), 「マーケティング・サイエンスと分析枠組」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 14 巻, 第 3 号, pp.31-52.
- Skarmeas, Dionysis, Athina Zeriti, and George Baltas (2016), “Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels” *Journal of International Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp.22-40.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), “Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp.2-18.
- Stern, Louis W. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- 高嶋克義 (1994), 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房.
- ・南知恵子 (2006), 『生産財マーケティング』, 有斐閣.
- 高田英亮 (2007), 「流通チャネルの選択と構造的進化——ケイパビリティ・ICT・アーキテクチャ戦略・取引費用——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 49 巻, 第 7 号, pp.147-171.
- (2008), 「海外流通チャネルの選択問題——ケイパビリティ理論と取引費用理論による分析——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 51 巻, 第 5 号, pp.73-97.
- (2009), 「チャネル選択問題に関する取引費用分析の再検討——ケイパビリティ理論を踏まえて——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 52 巻, 第 4 号, pp.41-64.
- (2013), 「取引費用要因とケイパビリティ要因がチャネル統合度に及ぼす影響」, 『流通研究』(日本商業学会), 第 15 巻, 第 1 号, pp.15-38.

- (2015), 「デュアル・チャネルの選択に関する予備的検討」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 58 卷, 第 2 号, pp.155-168.
- Takata, Hidesuke (2016), “Effects of Industry Forces, Market Orientation, and Marketing Capabilities on Business Performance: An Empirical Analysis of Japanese Manufacturers from 2009 to 2011,” *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 12, pp.5611-5619.
- 高橋秀雄 (1995), 『マーケティング・チャネル管理論』, 税務経理協会.
- (2012), 「マーケティング・チャネル研究の在り方について」, 『中京企業研究』(中京大学), 第 34 号, pp.1-14.
- (2013), 「マーケティング・チャネル研究に対する問題提起」, 『中京企業研究』(中京大学), 第 35 号, pp.1-12.
- 高橋郁夫 (2008), 『消費者行動——小売マーケティングへの写像—— (三訂版)』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1980), 「商業部門の形成と変動」, 鈴木安昭・田村正紀, 『商業論』, 有斐閣, pp.43-82 所収.
- (2001), 『流通原理』, 千倉書房.
- 戸田裕美子 (2011), 「メーカーのチャネル戦略における関係ケイパビリティの構築——カルビー社のプランニング・ミーティング——」, 渡辺達朗・久保知一・原 頼利編 (2011), 『流通チャネル論——新制度派アプローチによる新展開——』, 有斐閣, pp.142-161 所収.
- Vaile, Roland S., Ewald T. Grether, and Reavis Cox (1952), *Marketing in the American Economy*, New York, NY: Ronald Press.
- Van Bruggen, Gerrit H., Kersi D. Antia, Sandy D. Jap, Werner J. Reinartz, Florian Pallas (2010), “Managing Marketing Channel Multiplicity,” *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 331-340.
- Verhoef, Peter C., P. K. Kannan, and J. Jeffrey Inman (2015), “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing,” *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp.174-181.
- , Scott A. Neslin, and Björn Vrooomen (2007), “Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp.129-148.
- Wallace, David W., Jean L. Johnson, and U. N. Umesh (2009), “Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities,” *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 4, pp.869-900.
- 渡辺達朗 (1997), 『流通チャネル関係の動態分析』, 千倉書房.
- ・原 頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008), 『流通論をつかむ』, 有斐閣.
- Watson, George F., Stefan Worm, Robert W. Palmatier, and Shankar Ganesan (2015), “The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions,” *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, pp.546-568.
- Warshaw, Martin R. (1961), *Effective Selling Through Wholesalers* (Michigan Business Studies, Vol. 15, No. 4), Ann Arbor, MI: Literary Licensing LLC.

- Webb, Kevin L. and John E. Hogan (2002), “Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 5, pp. 338–356.
- and C. Jay Lambe (2007), “Internal Multi-Channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 29–43.
- Weber, Christiana, Boris Bauke, and Virgil Raibulet (2016), “An Empirical Test of the Relational View in the Context of Corporate Venture Capital,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 274–299.
- Webster, Frederick E. (1991), *Industrial Marketing Strategy* (3rd edition), New York, NY: John Wiley & Sons.
- Weiss, Allen M., Erin Anderson, and Deborah J. MacInnis (1999), “Reputation Management as A Motivation for Sales Structure Decisions,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 74–89.
- Weld, Louis D. H. (1917) “Marketing Functions and Mercantile Organization,” *American Economic Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 306–318.
- Wernerfelt, Birger (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180.
- White, Percival (1927), *Scientific Marketing Management: Its Principles and Methods*, New York, NY: Harper Bros.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, NY: Free Press, 浅沼萬里・岩崎 晃訳 (1980), 『市場と企業組織』, 日本評論社.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY: Free Press.
- Wilson, Hugh and Elizabeth Daniel (2007), “The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 10–20.
- Wu, Chih-Wen (2015), “Antecedents of Franchise Strategy and Performance,” *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, pp. 1581–1588.
- Wuyts, Stefan and Inge Geyskens (2005), “The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 103–117.
- 矢作敏行 (1996), 『現代流通——理論とケースで学ぶ——』, 有斐閣アルマ.
- 山下裕子・福富 言・福地宏之・上原 渉・佐々木将人 (2012), 『日本企業のマーケティング力』, 有斐閣.
- 結城 祥 (2007), 「マーケティング・チャンネルにおけるパワーと信頼」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 49 卷, 第 7 号, pp. 25–46.
- (2010), 「マーケティング・チャンネルにおける新規販路開拓と関係性の管理」, 『流通研究』(日本商業学会), 第 12 卷, 第 4 号, pp. 17–30.
- (2011), 「マーケティング・チャンネルにおける関係性と機動性の管理」, 『政策科学』(立命館大学), 第 18 卷, 第 2 号, pp. 1–10.

## 参考文献・参考資料

- (2012a), 「マーケティング・チャネル研究における協調関係論の再検討」, 『政策科学』(立命館大学), 第19巻, 第3号, pp.179-195.
- (2012b), 「販路開拓と同調獲得——学習理論に基づく製造業者のチャネル行動の実証分析——」, 『流通研究』(日本商業学会), 第14巻特別号, 第2・3号合併号, pp.55-75.
- (2014), 『マーケティング・チャネル管理と組織成果』, 千倉書房.

## 参考資料

ダイヤモンド社 (2011), 「組織図・系統図便覧[全上場会社版 2011]」.

DIAMOND D-VISION NET (<https://www.d-vision.ne.jp>) [最終アクセス 2017/01/29]

日本経済産業省 「平成 26 年商業統計調査」.

日経 NEEDS (<http://www.nikkei.co.jp/needs/>) [最終アクセス 2017/01/29]

## 補録 A : 企業調査票(実証研究 I)

# 生産財(BtoB)製造企業の流通・販売に関する調査

### ご挨拶

私は、現在、慶應義塾大学大学院高度化推進プロジェクトとして、慶應義塾学事振興資金の援助を受けて、「生産財(BtoB)製造企業の流通・販売チャンネル」に関する研究を進めております。本調査は、その一環として生産財(BtoB)製造企業の流通・販売チャンネル戦略を成功へと導く要因を調査するものであり、製造企業の皆様に、経営実態をお伺いしております。この論文には、日本を代表する製造企業様のアンケートの回答がどうしても必要です。つきましては、ご多忙中大変恐縮ではございますが、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

お伺いさせていただきましたご回答は、学術研究への利用のみを目的としており、統計処理上の数値として集計いたしますので、**貴社の企業情報やご回答者様の情報が流出することは絶対にございません**。お忙しいところ大変恐縮ではございますが、本調査にご協力頂きますよう、心よりお願い申し上げます。

### ご回答にあたってのお願い

1. **国内向けの流通・販売に詳しく、従事した経験のある方**に、ご回答願います。
2. 測定精度を高めるために、類似した質問を複数設けております。何度もお答え頂き恐縮ですが、**主観で結構です**ので、すべての質問にご回答願います。
3. 本調査の集計結果をご希望の方は、アンケート最末尾にご芳名・ご連絡先をご記入くださいましたら、研究終了後に**集計結果レポートを送付させていただきます**。
4. お手数ですが、本アンケート用紙を同封の返信用封筒に入れて、概ね**9月14日(水)**までにご投函ください。**もし期日を過ぎてしまってもご投函して頂けますと幸いです**。
5. 調査についてご質問やご不明点がございましたら、下記までお問い合わせください。

慶應義塾大学 商学研究科 前期博士課程 石井隆太  
Tel: 070-5016-5045 / E-mail: ryuta.ishii@keio.jp  
Website: <http://user.keio.ac.jp/~ua126620>

送付先: 〒108-8790 東京都港区三田 2-15-45  
慶應義塾大学 小野晃典研究室

**はじめに**

本アンケートでは、 <b>一貫して貴事業部の主力製品を1つ想定して、ご回答をお願いします。</b> はじめに、これについて、お伺いします。		ご回答
a. その主力製品の <b>カテゴリ名</b> を1つご記入ください。		
b. <b>日本国内におけるその主力製品の流通・販売</b> についての貴方自身の <b>知識と経験</b> についてお尋ねします。最もよく当てはまる番号に○印をお付けください。	よく知らない	1-2-3-4-5-6-7
	よく知っている	
	携わった経験がない	1-2-3-4-5-6-7
	携わった経験がある	

**第1部／国内における主力製品の販路(販売チャネル)について**

**【ご説明】2種類の販路(統合チャネルと独立チャネル)の違い**

(1)統合チャネル	(2)独立チャネル
[貴社営業部隊]や、貴社が半数以上の資本(株式)をもつ[子会社・販社・系列商社]による販売	[独立した代理店・商社]を通じた販売
※カタログ、インターネット販売を除く	※カタログ、インターネット販売を除く

問. 以下の設問にお答えください。	ご回答	
a. 主力製品の <b>最終顧客</b> (エンドユーザー)は、誰ですか。最も近いと思われる番号1つに○印をお付けください。	1: 民間企業	2: 公的機関
	3: その他	
b. 【ご説明】を参考に、国内における主力製品の販路について、 <b>統合チャネルの売上比率</b> と <b>独立チャネルの売上比率</b> を、両者の合計が100%となるように、概算でご記入ください。	(1) 統合チャネル _____ %	(2) 独立チャネル _____ %

**第2部／当業界における代理店・商社(販売代理店・独立系商社)について**

問. <b>最終顧客</b> に対する <b>販売力の高い代理店・商社</b> が国内に存在する程度について	ほとんど存在しない ↔ 数多く存在する
a. 国内には、 <b>貴社(系列)に比べて、より多くの販売経験や販売スキル</b> を持つ代理店・商社が…	1-2-3-4-5-6-7
b. 国内には、 <b>貴社(系列)に比べて、営業部隊の管理に力を入れている</b> 代理店・商社が…	1-2-3-4-5-6-7
c. 国内には、 <b>貴社(系列)に比べて、最終顧客に対する販売について、専門的なノウハウ</b> を持つ代理店・商社が…	1-2-3-4-5-6-7

### 第3部／国内における主力製品の最終顧客(エンドユーザー)について

問. 貴社は、主力製品を、複数の最終顧客に販売していると考えられますが、その最終顧客同士は、以下の点それぞれで、どの程度似ていますか？	非常に似ている ←→ 非常に多様だ
a. 顧客の <b>企業規模</b>	1-2-3-4-5-6-7
b. <b>取引額</b> (ビジネスボリューム)	1-2-3-4-5-6-7
c. 主力製品を販売する際に求められる <b>カスタマイズの程度</b>	1-2-3-4-5-6-7
d. 主力製品を販売する際に求められる <b>技術的サポートの必要性</b>	1-2-3-4-5-6-7
e. 主力製品やそれに伴うサポートに対する <b>価格感</b>	1-2-3-4-5-6-7
f. 最終顧客の <b>業界</b> 、あるいは、主力製品が適用される <b>完成品(アプリケーション)</b>	1-2-3-4-5-6-7
g. 契約に至るまでの <b>交渉プロセス</b>	1-2-3-4-5-6-7

問. 競合製品と比べて、貴社の主力製品は、最終顧客からどのように知覚されているのか、について	全くそう思わない ←→ 非常にそう思う
a. 顧客からみると、貴社の主力製品は、 <b>競合製品と特徴が似ている</b> 。	1-2-3-4-5-6-7
b. 顧客からみると、貴社の主力製品は、 <b>当業界では標準的なものである</b> 。	1-2-3-4-5-6-7
c. 顧客からみると、貴社の主力製品は、 <b>競合製品と容易に比較検討できる</b> 。	1-2-3-4-5-6-7

### 第4部／国内における貴社(系列)の強み・弱みについて

問. 国内の最終顧客からみた、貴社(系列)の評判やイメージについて	全くそう思わない ←→ 非常にそう思う
a. 貴社(系列)は、 <u>競合メーカーに比べて</u> 、提供する製品やサービスの品質について、 <b>顧客から高い評判を得ている</b> 。	1-2-3-4-5-6-7
b. 貴社(系列)は、 <u>競合メーカーに比べて</u> 、 <b>良いブランド・イメージ</b> を獲得することに成功している。	1-2-3-4-5-6-7

問. 国内における貴社(系列)の <b>情報収集能力</b> について	全くそう思わない ←→ 非常にそう思う
a. 貴社(系列)は、 <u>競合メーカーに比べて</u> 、 <b>最終顧客のニーズや行動</b> についての有用な情報を多く持つ。	1-2-3-4-5-6-7
b. 貴社(系列)は、 <u>競合メーカーに比べて</u> 、 <b>競合他社の戦略や行動</b> についての有用な情報を多く持つ。	1-2-3-4-5-6-7



## 補録 B : 企業調査票(実証研究Ⅱ)

### 製造業者の流通チャネル戦略に関する調査

#### ご挨拶

私は、現在、学術雑誌投稿用論文として、製造業者の流通チャネル戦略に関する研究を進めております。本調査は、その一環として製造業者の流通チャネル戦略を成功へと導く要因を調査するものであり、製造業者の皆様へ、経営実態をお伺いしております。この論文には、日本を代表する製造業者様のアンケートの回答がどうしても必要です。つきましては、ご多忙中大変恐縮ではございますが、ご協力の程、よろしくごお願い申し上げます。

お伺いさせて頂きましたご回答は、学術的な目的のもと、統計処理上の数値として集計いたしますので、**貴社およびご回答者様の情報が流出することは一切ございません**。お忙しいところ大変恐縮ではございますが、本調査にご協力頂きますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。

#### ご回答にあたって

- **国内向けの製品の流通・販売に従事している(いた)方**に、ご回答を願います。
- 測定精度を高めるために、類似した質問を複数設けております。何度もお答え頂き恐縮ですが、**主観で結構です**ので、すべての質問にご回答くださいますようお願い申し上げます。
- ご芳名・ご連絡先をお教えくださいましたら、研究終了後に**本調査の集計結果をご報告**させていただきます。
- お手数ですが、本調査票を同封の返信用封筒に入れ、概ね**12月4日(水)**までにご投函頂きますと幸いです。**もし期日を過ぎてしまってもご投函して頂いて構いません**。

**Part 1** 貴社事業部の主力製品について、お尋ねします。

※以下 **Part 1** と **Part 2** の質問には、主力製品を1つ想定して、ご回答ください。

その主力製品のカテゴリー名を <b>1つ</b> ご記入ください。 (例: 照明機器、有線通信装置、ゴムタイヤ、水産加工食品)	
<b>貴事業部の全社員数</b> をご記入ください。 ※派遣社員を含む。	人

**直接販売と間接販売の違い**

	<b>最終顧客</b> (エンドユーザー) が、 <b>法人</b> である場合	<b>最終顧客</b> (エンドユーザー) が、 <b>一般消費者</b> である場合
直接販売	貴社 → <b>最終顧客</b> ※系列商社を <b>含む</b> 。 ※インターネット販売を含む。	貴社 → <b>小売業者</b> ※系列商社を <b>含む</b> 。 ※インターネット販売を含む。
間接販売	貴社 → <b>卸売業者</b> → <b>最終顧客</b> (商社、専門問屋など) ※系列商社を <b>除く</b> 。 ※インターネット販売を含む。	貴社 → <b>卸売業者</b> → <b>小売業者</b> (商社、専門問屋など) ※系列商社を <b>除く</b> 。 ※インターネット販売を含む。

<b>Part1-1</b>						
上記の表を参考にして、以下の設問に、お答えください。						
a	その主力製品の最終顧客 (エンドユーザー) は、誰ですか。最も近いと思われる番号 <b>1つ</b> に○印をお付けください。	1 法人 2 一般消費者				
b	主力製品の流通において、自社による <b>直接販売の売上比率</b> と卸売業者を経由する <b>間接販売の売上比率</b> を概算でご記入ください。	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">直接販売</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">間接販売</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> </table>	直接販売	間接販売	%	%
直接販売	間接販売					
%	%					

**Part 2** 貴社事業部の主力製品の流通・販売について、お尋ねします。

<b>Part2-1</b>		
流通段階の販売員の <u>トレーニングや教育への投資の程度</u> について、各項目で、最も近いと思われる番号 <b>1つ</b> に○印をお付けください。		全くそう 思わない ←————→ 非常に そう思う
a	貴社は、販売員に <u>高度なトレーニング</u> を提供している。	1—2—3—4—5—6—7
b	貴社は、販売員の <u>トレーニングや教育に多くの時間</u> を費やしている。	1—2—3—4—5—6—7
c	主力製品の販売には、 <u>十分な販売経験</u> が必要である。	1—2—3—4—5—6—7

※Part1-1 b で、直接販売が 100%と回答された方は、Part 3 を飛ばして、Part 4 へお進みください。

**Part 3 貴社事業部と、貴社事業部の主力製品を取り扱っている  
主要な卸売業者との取引関係について、お尋ねします。**

※以下 Part 3 の質問には、主要な卸売業者を 1 社想定して、ご回答ください。

その卸売業者と取引をしている年数を、概算でご記入ください。	年
-------------------------------	---

<b>Part3-1</b> <b>自社製品、最終顧客のニーズ、競合他社の動向などの知識・情報の卸売業者とのやり取り</b> について、各項目で、最も近いと思われる番号 <u>1 つ</u> に○印をお付けください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
a	貴社と卸売業者は、それぞれの <b>専門的な知識を、頻繁に交換</b> し合っている。	1—2—3—4—5—6—7
b	貴社と卸売業者で、 <b>情報を交換し合う場</b> が、定期的に設けられている。	1—2—3—4—5—6—7
c	貴社と卸売業者は、定期的に、 <b>相手の利益となるような情報を報告</b> し合っている。	1—2—3—4—5—6—7
d	貴社と卸売業者は、 <b>定期的な情報の交換</b> に、 <b>多くの時間</b> を費やしている。	1—2—3—4—5—6—7

<b>Part3-2</b> <b>貴社と卸売業者の関係性</b> について、各項目で、最も近いと思われる番号 <u>1 つ</u> に○印をお付けください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
a	貴社と卸売業者の関係性は、両社にとって <b>重要</b> である。	1—2—3—4—5—6—7
b	貴社と卸売業者は、関係性を、ずっと <b>持続</b> したいと考えている。	1—2—3—4—5—6—7

<b>Part3-3</b> <b>貴社と卸売業者との機能を補完するような組織の能力・資源</b> について、各項目で最も近いと思われる番号 <u>1 つ</u> に○印をお付けください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
a	貴社と卸売業者は、製品を販売するために、 <b>異なる組織能力</b> を発揮している。	1—2—3—4—5—6—7
b	貴社と卸売業者は、両社に役立つような、 <b>補完的な強み</b> をもっている。	1—2—3—4—5—6—7
c	貴社と卸売業者は、異なる組織能力を組み合わせることによって、 <b>単独では達成できないような目標</b> を	1—2—3—4—5—6—7
d	貴社と卸売業者は、 <b>相互にとって有益な、経営資源</b> をもっている。	1—2—3—4—5—6—7



## あとがき

本論は、修士課程 2 年間の研究成果をまとめた修士論文である。著者の力量不足が原因で、本論には至らぬ点が多々存在するが、研究者という道に憧れて大学院進学を決意した著者にとって、本論を完成させることができたのは、大きな前進である。本論の執筆過程においては、多くの方々に様々な局面でご支援を賜り、こうした方々のお力添えがなければ、本論を執筆することはできなかった。この場を借りて、感謝を申し上げたい。

指導教授である小野晃典先生には、研究内容に対するご指導はもちろんのこと、研究に対する姿勢や心構えの多くを教えていただいた。学部時代に、著者が先生のゼミの門戸を叩き、先生と出会うことができなかつたら、著者が大学院に進学することも、本論を執筆することも叶わなかつたであろう。先生は、学部時代から昼夜を問わず著者の原稿を何度も添削してくださり、常に一步二歩先を見据えたアドバイスをしてくださった。そうした日々のご指導一つ一つから、本当に沢山のことを学ばせていただいた。ここに謹んで、心からの感謝を申し上げます。

大学院の授業では、慶應義塾大学商学部の高橋郁夫先生、濱岡豊先生、白井美由里先生、谷口和弘先生、里村卓也先生、藪友良先生、高田英亮先生、目白大学の井上綾野先生にもご指導を賜った。特に、高橋郁夫先生、高田英亮先生、ならびに、井上綾野先生には、本論の執筆過程において、全体の構成や個別の実証研究に対して、数多くの有益なご助言を賜った。先生方の温かいご指導は、本論執筆の大きな励みでもあった。先生方の親身なご指導に、心より御礼申し上げます。そして、まだまだ未熟な著者に対して、今後もご教導いただけるよう宜しくお願い申し上げます。

学会活動を通してご指導くださった先生方にも、深謝の意を表したい。特に、著者がはじめての企業調査に臨んだ際には、中央大学の久保知一先生に手厚いご指導を賜った。また、中央大学の結城祥先生には、日本商業学会関東部会にて、二度に亘って著者の稚拙な報告内容に対して、懇切丁寧なコメントと建設的なアドバイスを賜った。著者が学会報告を行った際には、京都大学の成生達彦先生、神戸大学の高嶋克義先生、横浜国立大学の谷地弘安先生、北海道大学の坂川祐司先生から、貴重なご助言を賜った。先生方から頂戴したアドバイスは、著者にとって非常に有益であり、研究内容を高質化させることができた。先生方の学恩に深く感謝申し上げますと共に、至らぬ点が多い著者に対して、今後変わらぬご指導を宜しくお願い申し上げます。

## あとがき

また、同門の大学院ゼミの方々にも感謝の意を述べたい。関西大学の千葉貴宏先生、鳥取大学の白石秀壽先生、東洋大学の菊盛真衣先生、慶應義塾大学大学院の竹内亮介氏、中村世名氏、王皓瑩氏、廖舒忻氏、川村澄明氏には、研究内容に対するご助言に加えて、幾度となく激励の言葉を頂戴し、精神的な面で大いに支えて頂いた。著者が学部生であった頃に、既に大学院に進学されていた先輩方から受けた影響は非常に大きく、大学院に進学するきっかけをつくっていただき、研究テーマの選定にもご助力くださった。また、大学院進学後は、同門の先輩や研究仲間の存在があったからこそ、多くの苦難を乗り越えることができたし、間違いなく、自身の研究生活がより楽しく充実したものになった。ここに記して、心より御礼申し上げたい。

実証分析のための企業調査を行った際にも、多くの方々にお世話になった。特に、石黒泰様(ADLINK ジャパン株式会社)、古座野敦様(キヤノン株式会社)、田中寛人様(日本電気株式会社)、野田泰弘様(三井化学株式会社)、服部秀隆様(三井・デュポンポリケミカル株式会社)、山下隆様(日本精工株式会社)、吉川慧様(オリンパス株式会社)は、聞き取り調査の申出を快く引き受けてくださり、お忙しいところ、貴重なお話を聞かせてくださった。企業研究を行う著者にとって、実際に現場で働かれている方々の見解は非常に有益であり、本論の執筆に際して大変参考になった。調査票発送作業に際しては、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第13期の川村澄明氏、長妻泰成氏、矢野瑞喜氏、福嶋啓悟氏、小黒祐貴氏には、大変助けられた。彼らの惜しみない助力がなければ、迅速かつ正確に作業を完了し、高質なデータを収集することはできなかった。そして、ご多用中、調査に実際にご協力してくださった回答協力者の方々にも、心より御礼申し上げたい。なお、本論の実証研究Iで用いた企業調査データの収集には、慶應義塾学事振興資金(旧大学院高度化推進費)の援助を賜った。

最後に、大学院進学を決断を後押ししてくれ、そして、遠方からいつも支えてくれている両親、姉、弟に対して、心から感謝申し上げたい。

2017年1月

石井 隆太