

『慶應マーケティング論究』
第10巻 (Spring, 2014)

垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係に デュアルチャネルが及ぼす影響

石井 隆太

流通チャネルの管理問題に関して、製造業者と流通業者の対等かつ長期的な関係に焦点を合わせた垂直的協調関係論が注目を浴びてきた。しかし、同分野の既存研究は、独立チャネルのみが用いられるケースを考慮してきた一方、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用するデュアルチャネルが用いられるケースを捨象してきた。そこで本論は、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係に対して、デュアルチャネルが及ぼす影響を描写した概念モデルの構築を試みる。

第1章 はじめに

製造業者が圧倒的なパワーを用いて流通チャネルを管理していた時代に代わり、1980年代以降、製造業者と流通業者が協調的な取引関係を結ぶ傾向が見られるようになった¹。これに伴って、学術面においても、こうした現象に焦点を合わせた理論的・経験的研究が蓄積されてきた。垂直的協調関係論と呼ばれるこれら一連の研究は、製造業者と流通業者の間の、例えば、パートナーシップや戦略提携などの対等かつ長期的な関係に焦点を合わせている (cf. 渡辺, 1997)。

垂直的協調関係論に位置付けられる研究群の1つに、製造業者と流通業者の協調関係に、財務的な成果や、ケイパビリティ、イノベーションなどの企業成果の源泉を見出そうとする研究がある (e.g., Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005; Prior, 2012)。こうした研究は、産業構造や企業単独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パースペクティブではなく、企業間の関係によってこそ競争優位が達成されるというパースペクティブを基礎にしている² (Dyer and Singh, 1998; Morgan and Hunt, 1999)。Dyer and Singh (1998) は、このパースペクティブを初めて主張し、企業が競争優位を達成するためには、「取引関係において共同で生み出される通常以上の利益で、単独のいかなる企業によっても生み出すことができず、提携パートナーの特異な貢献によってのみ創造される利益」(p.662) のことである「関係レント (relational rent)」

¹ 製造業者は、市場における優位性を獲得するために、自身の目的に沿うよう他のチャネルメンバーの行動を管理しようと試みる。こうした意味を持つとき、流通チャネルは、マーケティング・チャネルとしての性格を帯びていると言えるであろう (風呂, 1968)。

² 従来のパースペクティブとは、産業を分析対象にして、産業構造の中で企業が位置するポジションから企業成果を説明する産業構造論 (industrial structure view) と、企業を分析対象にして、自社が有する資源から企業成果を説明する資源ベース論 (resource-based view) のことである (e.g., Porter, 1980; Barney, 1991)。経営戦略論において、企業成果を説明する際に、主にこの2つのパースペクティブが用いられてきたと主張されている (Dyer and Singh, 1998)。

を獲得しなければならないと主張した。彼らによると、関係レントを獲得するためには、4つの決定要因、すなわち、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的な資源・ケイパビリティ、および実効的なガバナンスが重要であるという。彼らの主張は、関係論 (relational view) と呼ばれており、垂直的協調関係論の中でも、製造業者と流通業者の協調関係から製造業者の成果への因果関係を探究するための有用なアプローチの1つとして、注目を浴びている (e.g., Corsten and Kumar, 2005; Palmatier, Dant, and Grewal, 2007)。

Dyer and Singh (1998) の関係論を援用した既存研究は、製造業者と、製造業者が流通活動を外部化した際の外部の流通業者との関係のみに着目し、その関係から成果を生み出すためにその関係をいかに管理すべきかという問題を取り扱ってきた。しかしながら、現実の企業を俯瞰すると、流通活動を外部化するのと同時に、それを内部化して自ら流通活動を遂行する製造業者の様子が頻繁に観察される (Dutta, Bergen, Heide, and John, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005)。すなわち、製造業者は、流通活動の遂行に際して、市場による価格メカニズムを用いて外部化すると同時に、しばしば企業組織による権限メカニズムを用いて内部化も行うということである。このように、「同一の企業によって、同一の機能のために、異なる組織コントロールメカニズムが用いられる方法」(Bradach and Eccles, 1989, p. 112) は、「複合形態 (plural forms)」と呼ばれている。Bradach and Eccles (1989) は、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コントロールされた取引が、代替的なコントロールメカニズムを同時使用することによって、大きく影響を受ける」(p. 112) と主張した。独立チャネルを、主として市場の価格メカニズムによってコントロールされる市場的チャネル、統合チャネルを、主として企業組織の権限メカニズムによってコントロールされる企業組織的チャネル、とそれぞれ見なしたとき、Bradach and Eccles の知見を援用すれば、企業組織の権限メカニズムによって管理される統合チャネルを製造業者が同時に用いることによって、市場の価格メカニズムによって管理される独立チャネルは、多大な影響を受けると考えられるであろう³。複合形態の中でも、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用するチャネル形態は、「デュアルチャネル (dual channels)」と呼ばれており、Bradach and Eccles が複合形態の存在を主張して以降、デュアルチャネルに焦点を合わせた研究が盛んに行われてきた⁴ (Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2011)。これらの研究は、一方のコントロールメカニズムを使用することが、他方のコントロールメカニズムを使用することに影響を及ぼすという Bradach and Eccles の主張に基づいて、製造業者がデュアルチャネルを用いている場合には、統合チャネルの併用が独立チャネルの使用に影響を及ぼす、とい

³ 市場的チャネルと企業組織的チャネルの両者の性格を有するチャネル形態として、中間組織的チャネルが存在する (e.g., 高田, 2009) が、本論は、あるチャネルのコントロールメカニズムについて、主として市場の価格メカニズムと企業組織の権限メカニズム、どちらが用いられているかという観点から、中間組織的チャネルは、いずれかのチャネル形態に含まれるチャネルであると考えている。

⁴ Heide (2003) や Mols, Hansen, and Villadsen (2012) は、複合形態が、1つではなく2つのガバナンスメカニズムを同時に用いているという点に着目して、「複合ガバナンス (plural governance)」という名称を用いている。また、その後の既存研究は、複合形態が用いられる文脈によって、異なる名称を用いている。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、「コンカレントソーシング (concurrent sourcing)」(e.g., 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、「コンカレントチャネル (concurrent channels)」(Sa Vinhas and Anderson, 2005) という名称が用いられている。本論は、Dutta, *et al.* (1995) に倣って、複合形態を表す文脈特定の名称を用いず、より一般的な文脈を指す「デュアルチャネル」という名称を用いている。

うことを見出してきた。そこでは例えば、製造業者がデュアルチャネルを用いることによって、流通業者の行動の不確実性を軽減できる (Dutta, *et al.*, 1995)、あるいは、流通業者との間においてチャネルコンフリクトが発生する (Sa Vinhas and Anderson, 2005) といったことが主張されてきた。

以上、デュアルチャネルに焦点を合わせた既存研究の知見を踏まえて、製造業者がデュアルチャネルを用いている場合を考慮に入れて、そのような場合には、製造業者が独立チャネルのみを用いている場合に比べて、製造業者と流通業者の協調関係から製造業者の成果への因果関係に対して、いかなる影響を及ぼすのかということを探査することが、垂直的協調関係論にとって急務であると考えられるであろう。

かくして、本論の目的は、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係に対して、製造業者がデュアルチャネルを用いていることが及ぼす影響を理論的に検討することである。本論は、そのための有用なアプローチの1つである関係論の枠組を援用した上で、関係レントの4つの決定要因のうち、実効的なガバナンスをデュアルチャネルと見なす。そして、製造業者がデュアルチャネルを用いることが、関係レントの他の3つの決定要因、すなわち、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および補完的な資源・ケイパビリティに及ぼす影響を描写した概念モデルの構築を試みる。

第2章 既存研究レビュー

2-1 垂直的協調関係に関する研究

製造業者と流通業者の垂直的協調関係に焦点を合わせた研究、すなわち、垂直的協調関係論は、Dwyer, Schurr, and Oh (1987) を嚆矢として、現在に至るまで盛んに行われてきた。この垂直的協調関係論は、チャネルメンバーが保有するパワーという観点からアプローチするチャネル・パワー論に代わり、流通チャネルの管理問題に対する支配的なパースペクティブになってきている。このパースペクティブの下では、例えば、製造業者と流通業者の協調関係がいかにして形成・維持されるのか、あるいは、その協調関係がいかに企業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; Morgan and Hunt, 1994; Corsten and Kumar, 2005)。後者の問題、すなわち、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係を巡る問題に対する有用なアプローチの1つが、関係論である⁵ (Dyer and Singh, 1998; Palmatier, *et al.*, 2007)。

関係論を提唱した Dyer and Singh (1998) は、産業構造や企業単独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パースペクティブとは異なり、企業間の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、「取引関係において共同で生み出される通常以上の利益で、単独のいかなる企業によっても生み出すことができず、提携パートナーの特異な貢献によってのみ創造される利益」(Dyer and Singh, 1998, p. 662) のことである関係レントを獲得するためには、4つの決定要因、すなわち、関係特殊資

⁵ Palmatier, *et al.* (2007) は、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係を探査するアプローチとして、4つのアプローチ、すなわち、信頼-コミットメントアプローチ、依存アプローチ、取引費用理論アプローチ、および関係的規範アプローチを挙げた上で、関係論はそれらのアプローチを統合するアプローチである、と主張している。

産、知識共有ルーティン、補完的な資源・ケイパビリティ、および実効的なガバナンスが重要であるという⁶。

第1の決定要因である関係特殊資産は、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 (Williamson, 1985)。Dyer and Singh は、関係特殊資産に対する投資を通じて、調整費用の低下、バリューチェーン全体のコストの低下、製品差別化、欠陥品数の減少、および製品開発の迅速化によって、企業は関係レントを獲得できると主張した。

第2の決定要因である知識共有ルーティンは、「専門化した知識の移転、再結合、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 は、協調的な関係において頻繁に観察される企業間の学習によって、企業は関係レントを獲得できると主張した。彼らは、企業成果を向上させるような技術やイノベーションを生み出す新たなアイデアや情報の最も重要な源泉は、提携先の企業であり、そのような企業と知識を共有する定期的なパターン (ルーティン) を形成することが、関係レントの獲得につながると主張した。

第3の決定要因である補完的な資源・ケイパビリティは、「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・ケイパビリティ」(Dyer and Singh, 1998, p.666) のことである。Dyer and Singh は、自社と他社の補完的な資源・ケイパビリティを組み合わせることによって、企業は関係レントを獲得できると主張した。彼らは、日本市場において、ネスレとコカ・コーラが、それぞれの強みであるブランド力と流通網を組み合わせ、自動販売機においてホットドリンクを提供することによって競合他社を圧倒した事例などを挙げて、補完的な資源・ケイパビリティの有用性を主張した。

第4の決定要因である実効的なガバナンスは、提携先の企業を効率的に管理する方法のことである。Dyer and Singh は、実効的なガバナンスの設計を通じて、取引費用を最小化することによって、あるいは、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および補完的な資源・ケイパビリティに対する投資のような価値創造イニシアチブが喚起されることによって、企業は関係レントを獲得できると主張した。

こうした関係論の主張を援用して、企業間の協調関係から企業成果への因果関係を探究した実証研究として、Jap (1999)、Corsten and Kumar (2005)、および Prior (2012) が挙げられる。Jap (1999) は、製造業者と供給業者の協調的な活動として調整努力および関係特定の投資を挙げ、これらを行うことによって、他の企業間の関係とは異なる関係が構築されることによって、企業成果が生み出されると主張した。彼女によると、相手の企業との「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) のことである調整努力を行うことによって、情報、機会、およびプロセスを共有することができるため、企業間の関係による成果が生み出されるという。また、関係特定の投資を行うことによって、企業間の調整

⁶ 関係論と資源ベース論について、前者は「ダイアド (dyad)」を、後者は「企業 (firm)」を分析対象にしており、両者は分析対象が異なるものの、いずれも資源に着目しているため、関係論は、資源ベース論を拡張した枠組に過ぎないと批判されることがある (e.g., Molina, Dyer, and Singh, 1999)。しかし、関係論は、資源ベース論とは異なる視点を提供しているため、両者を同一視することはできないと主張する既存研究も多く存在する (e.g., Lavie, 2006; Mesquita, Anand, and Brush, 2008)。

が効率的になり、かつ、企業間の関係が安定的になるため、企業間の関係による成果が生み出されるといふ。さらに、彼女は、調整努力および関係特定の投資を促す4つの要因として、環境ダイナミズムと環境需要から成る環境要因、企業間の目標の一致、補完的なケイパビリティ、および個人間の信頼を挙げた。実証分析の結果、調整努力および関係特定の投資が、企業間の関係による成果に正の影響を及ぼすということが見出された。

Corsten and Kumar (2005) は、製造業者と大規模小売業者が協調的な関係を結ぶ要因と、そのような協調関係が製造業者の成果に及ぼす影響を、関係論の枠組を用いて探究した。彼らは、製造業者と小売業者が協調関係を築くための1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た。ECR 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。彼らによると、近年、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を無視して自社のマーケティング戦略を打ち出すことは困難であると判断し、大規模小売業者と協調関係を築こうとする傾向にあるという。一方、そのような大規模小売業者は、協調関係を築こうとする製造業者を支配して、共同で生み出した便益を、全て獲得してしまう可能性がある。このような製造業者と大規模小売業者の関係の変化を背景にして、彼らは、製造業者が大規模小売業者と ECR を採用する先行条件、および、ECR の採用が製造業者の成果に及ぼす影響を探究した⁷。彼らは、ECR を採用する先行条件として、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挙げ、それら3つの先行条件が ECR の採用に正の影響を及ぼし、そして ECR の採用が製造業者の成果に正の影響を及ぼすということを描写したモデルを構築した。実証分析の結果、ECR の採用が製造業者の成果に正の影響を及ぼすということが見出された。

Prior (2012) は、製造業者と供給業者の協調関係が、製造業者の競争優位に及ぼす影響を探究した。彼は、企業間の協調関係に見出すことができ、製造業者の競争優位の達成につながる要因を探究する際に、AAR (actor bonds, activity links, and resource ties) と呼ばれるフレームワークを用いた。このフレームワークは、企業間の関係に見出すことができる結び付きを、ソフト面、手続き面、およびハード面から考察するために用いられるフレームワークである。彼は、人的連結 (actor bonds) として信頼およびコミットメントを、活動的連結 (activity links) として知識共有を、資源的連結 (resource ties) として関係特定の投資を挙げた。後者の2つ、すなわち、知識共有と関係特定の投資は、関係論の要因である。実証分析の結果、関係特定の投資が製造業者の競争優位に及ぼす影響に関する仮説は、支持されなかった。その理由として、彼は、調査対象であるオーストラリアの製造業者が、関係特定の投資を比較的行なわない傾向にあるためであると述べている。実際、関係特定の投資を行っているという回答した製造業者の割合は、全体のうち35.2%であった。

⁷ Corsten and Kumar (2005) は、モデルの構築に際して、産業組織論の SCP パラダイムを用いている。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。

2-2 デュアルチャネルに関する研究

Dyer and Singh (1998) の関係論を援用した垂直的協調関係論は、製造業者が流通活動を外部化した際の外部の流通業者との関係のみに着目し、その関係から成果を生み出すためにその関係をいかに管理すべきかという問題を取り扱ってきた。しかしながら、現実の企業を俯瞰すると、流通活動を外部化すると同時に、それを内部化して自ら流通活動を遂行する製造業者の様子が頻繁に観察される (Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005)。すなわち、製造業者は、流通活動の遂行に際して、市場による価格メカニズムを用いて外部化すると同時に、しばしば企業組織による権限メカニズムを用いて内部化も行うということである。このように、企業がある活動を管理するために異なるメカニズムを用いる方法は、「複合形態」と呼ばれている。Bradach and Eccles (1989) 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管理される活動が、他方のメカニズムによって管理される活動に影響を及ぼすという。独立チャネルを、主として市場の価格メカニズムによってコントロールされる市場のチャネル、統合チャネルを、主として企業組織の権限メカニズムによってコントロールされる企業組織的チャネル、とそれぞれ見なしたとき、Bradach and Eccles の知見を援用すれば、市場の価格メカニズムによって管理される独立チャネルの使用は、企業組織の権限メカニズムによって管理される統合チャネルの併用に対して影響を及ぼすと考えられるであろう。複合形態の中でも、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用するチャネル形態は、デュアルチャネルと呼ばれており、Bradach and Eccles が複合形態の存在を主張して以降、このチャネル形態に焦点を合わせた研究が盛んに行われてきた。

デュアルチャネルというチャネル形態に焦点を合わせた実証研究として、Dutta, *et al.* (1995)、Sa Vinhas and Anderson (2005)、および Kabadayi (2011) が挙げられる。先述したとおり、Dutta, *et al.* (1995) は、取引費用理論の観点から、製造業者が他社の販売員 (独立チャネル) に加えて自社の販売員 (統合チャネル) も併用する要因を探究した⁸。彼らは、販売活動を外部の販売員に委託することによって生じうる 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場合、自社の販売員を併用すると主張した。

第 1 の取引費用要因である関係特定の投資は、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、関係特定の投資を外部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いて、外部の販売員は機会主義的に行動する可能性があるため、製造業者が外部の販売員を用いる費用は高くついてしまう。こうした問題は、ロックイン問題と呼ばれている。取引費用理論によるロックイン問題の古典的な解決策は、販売活動を外部化するのではなく、全て内部化してしまうことである (Williamson, 1985)。しかし、Dutta, *et al.* は、これとは異なり、全て内部化するのではなく、一部を内部化してデュアルチャネルを用いることが、代替的な解決

⁸ 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) と主張して、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、ロックイン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、複合形態を説明できると批判した。

策になりうると主張した。製造業者は、外部の販売員に加えて自社の販売員も併用することによって、もし必要ならば外部の販売員を全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、外部の販売員に示すことができる。したがって、Dutta, *et al.*は、ロックイン問題に直面している製造業者は、外部の販売員に加えて自社の販売員も併用することによって、外部の販売員の機会主義的行動を抑制することができるという主張をした。

第2の取引費用要因である行動の不確実性は、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、および、成果を挙げているか否かを測定することが困難な程度のことである。外部の販売員のみを用いている製造業者は、販売員が適切に活動を遂行して、成果をあげているか否かを測定することが困難である。この製造業者と流通業者の間に生じる情報の非対称性を利用して、外部の販売員は、機会主義的に行動して活動を怠る可能性があるため、製造業者が外部の販売員を用いる費用は高くついてしまう。取引費用理論によるこの問題の古典的な解決策は、販売活動を外部に委託するのではなく、全て内部化してしまうことである (Williamson, 1985)。しかし、Dutta, *et al.*は、第1のロックイン問題と同様に、一部を内部化してデュアルチャネルを用いることが代替的な解決策になりうると主張した。製造業者は、外部の販売員に加えて自社の販売員も併用することによって、外部の販売員が活動を怠らないよう監視することができるのと同時に、監視するだけではなく、販売員の成果を評価する適切な知識を得ることができる。例えば、外部の販売員による売上が低下したとき、その原因が販売員の努力不足であるのか、あるいは、経済的な状況であるのかを判断する知識を得ることができるという。したがって、Dutta, *et al.*は、製造業者は、外部の販売員に加えて自社の販売員も併用することによって、流通業者との間に生じる情報の非対称性を軽減することができるため、行動の不確実性を軽減できると主張した。実証分析の結果、関係特定の投資および行動の不確実性が大きい場合、製造業者はデュアルチャネルを用いる傾向にあるということが見出された⁹。

Sa Vinhas and Anderson (2005) によると、卸売活動において製造業者がデュアルチャネルを用いることによって、最終顧客である小売業者は、自身のニーズにより合ったチャネルを選択することができる一方、製造業者は、販売の範囲を拡大し、売上を増加させることができるため、製造業者がデュアルチャネルを用いることは、製造業者と最終顧客の双方に対して便益をもたらすという。しかし、Sa Vinhas and Anderson は、製造業者が統合チャネルと独立チャネルを併用している場合、流通業者との間においてチャネルコンフリクトが発生する可能性があるという主張をした。したがって、彼らは、製造業者がデュアルチャネルを用いることは、製造業者と最終顧客の双方に対して便益をもたらすものの、デュアルチャネルを用いることができるのは、チャネルコンフリクトが発生する可能性が小さい場合のみであると主張した。そして、彼らは、チャネルコンフリクトが発生する可能性を規定する外的要因として、小売業者のニーズが多様な程度を示す、小売業者の異質性、ここ1年間の市場全体の成長度を示す、市場の成長率、統合チャネルと独立チャネルのそれぞれにおいて小売業者が行動を変化させる程度を示す、小売業者の行動の多様性、

⁹ 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、既存の自社販売員、1単位あたりの製品価格、および顧客の規模を挙げた。実証分析の結果、これらのうち範囲の経済が有効であるほど、既存の自社販売員が存在するほど、1単位あたりの製品価格が高いほど、製造業者はデュアルチャネルを用いる傾向にあるということが見出された。

小売業者が集団となって購買する程度を示す、小売業者の集団購買性、および小売業者がブランドを同一であると見なす程度を示す、小売業者の知覚、の5つを挙げた。そして、彼らは、小売業者の異質性、市場成長率、および小売業者の知覚が小さく、小売業者の多様性および小売業者の集団購買性が大きいほど、チャネルコンフリクトが発生する可能性が大きいいため、製造業者がデュアルチャネルを用いない傾向は高いと主張した。実証分析の結果、市場成長率および小売業者の知覚が小さく、小売業者の多様性および小売業者の集団購買性が大きいほど、製造業者がデュアルチャネルを用いない傾向は高いということが見出された¹⁰。

Kabadayi (2011) は、製造業者がデュアルチャネルを用いる取引費用要因として、Dutta, *et al.* (1995) が提唱した関係特定の投資および行動の不確実性に加えて、環境の不確実性を挙げた。環境の不確実性は、取引を取り巻く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場合、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)。したがって、Kabadayi は、環境の不確実性が大きい場合、再交渉の費用を節約すべく製造業者は統合チャネルを併用すると主張した。また、彼は、チャネル形態から製造業者の成果への因果関係も探究した。彼によると、取引費用要因によって理論上規定されるチャネル形態を実際に用いている製造業者は、取引費用を最小化できているため、企業成果が大きいという。実証分析の結果、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大きい場合、製造業者はデュアルチャネルを用いる傾向にあるということが見出された。また、取引費用要因によって規定されるチャネル形態を用いている製造業者は、自社の成果が大きいということが示唆された。

以上、流通活動を遂行するに際して、製造業者が複合形態、すなわち、デュアルチャネルを用いるという現象に着目した既存研究は、Bradach and Eccles (1989) の理論研究を基礎にして、Dutta, *et al.* (1995)、Sa Vinhas and Anderson (2005)、あるいは Kabadayi (2011) らによって進められてきた。これらの既存研究は、いずれも、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用することが、独立チャネルの管理に及ぼす影響を探究している。

第3章 仮説の提唱

関係論は、関係レントを獲得するためには4つの決定要因、すなわち、関係特殊資産、知識共有ルーティン、補完的な資源・ケイパビリティ、および実効的なガバナンスが重要であると主張した (Dyer and Singh, 1998)。ただし、関係論によると、実効的なガバナンスは、他の3つの決定要因に影響を及ぼすことによ

¹⁰ また、Sa Vinhas and Anderson (2005) は、チャネルコンフリクトが発生する可能性を軽減するための事後的な方法として、第1に、両チャネルで取り扱う製品を差別化するシステム、第2に、両チャネルのどちらかが注文を引き受けるか、所有権を明示するシステム、第3に、たとえ自身が注文を獲得できなかったとしても他方のチャネルによる注文の獲得に貢献したチャネルには、経済的な補償をするシステム、の3つのシステムを挙げた。彼らは、これら3つのシステムによって、チャネルコンフリクトが発生する可能性を軽減できると仮説化し、実証分析の結果、仮説はすべて支持された。

て、関係レントを獲得することができる可能性を高めるといふ。すなわち、実効的なガバナンスは、関係レントの獲得に直接的な影響を及ぼすというより、他の3つの決定要因をとおして、間接的に影響を及ぼすと考えられるであろう。本論は、実効的なガバナンスを、主に市場の価格メカニズムによって管理される独立チャネルに加えて主に企業組織の権限メカニズムによって管理される統合チャネルも併用するデュアルチャネルと見なして、デュアルチャネルが他の3つの決定要因に及ぼす影響を描写した概念モデルを構築する。

3-1 関係特殊資産と製造業者の成果に関する仮説

関係論によると、企業成果としての関係レントを獲得するためには、4つの決定要因が重要であるという(Dyer and Singh, 1998)。そのうちの1つが、関係特殊資産である(Williamson, 1985)。関係特殊資産は、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。関係特殊資産に対して投資を行うことを通じて、バリューチェーン全体の費用低下、製品差別化、欠陥品数の減少、および製品開発の迅速化によって、企業は関係レントを獲得することができる(Dyer and Singh, 1998)。また、関係特殊資産に対する投資が企業成果の獲得につながるということが、関係論に基づいた多くの実証研究によって見出されている(e.g., Jap, 1999; Corsten and Kumar, 2005)。以上の議論より、「関係特殊資産に対する製造業者の投資」は、「製造業者の成果」に正の影響を及ぼすと言えるであろう。

それでは、この「関係特殊資産に対する製造業者の投資」から「製造業者の成果」への因果関係に対して、デュアルチャネルはいかなる影響を及ぼすであろうか。取引費用理論(Williamson, 1985)を援用して、デュアルチャネルの選択問題を取り扱った既存研究によると、製造業者は、デュアルチャネルを用いることによって、流通業者の機会主義的行動を防ぐことができるという(e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Kabadayi, 2011)。その主張の根拠は、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用することによって、必要であれば全ての流通活動を統合チャネルに一本化することができるということ、製造業者が流通業者に対してシグナルとして示すことができるということにある。そのようなシグナルを示しておけば、製造業者に対して無理な取引条件を提示するという流通業者の機会主義的行動を防ぐことができるため、製造業者は取引費用を節約することができる。すなわち、製造業者にとって、デュアルチャネルというチャネル形態が、関係特殊資産が生み出す関係レントを守るセーフガードになりうるのである。関係論によると、関係レントを守るセーフガードが有効であるほど、関係特殊資産をとおして、関係レントを獲得することができる可能性が高まるという。つまり、製造業者は、デュアルチャネルを用いることによって、流通業者の機会主義的行動を防ぎ、関係レントを守る有効なセーフガードを獲得することができる。したがって、デュアルチャネルを用いている製造業者は、独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、関係レントを獲得することができる可能性が高いと考えられるであろう。以上の議論より、次の仮説を提示する。

仮説1 独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、デュアルチャネルを用いている製造業者の方が、「関係特殊資産に対する製造業者の投資」が「製造業者の成果」に及ぼす影響は大きい。

3-2 知識共有ルーティンと製造業者の成果に関する仮説

関係論によると、企業成果としての関係レントを獲得するためには、4つの決定要因が重要であるという (Dyer and Singh, 1998)。そのうちの1つが、知識共有ルーティンである。知識共有ルーティンは、「専門化した知識の移転、再結合、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。そして、一对の企業は、知識共有ルーティンを形成することによって、技術やイノベーションの源泉を見出すため、関係レントを獲得することができる (Dyer and Singh, 1998)。このように企業間において知識を共有することが企業成果に結び付くということは、多くの既存研究によって主張されている (e.g., Frazier, Maltz, Antia, and Rindfleisch, 2009; Liu, Li, and Xue, 2010)。また、関係論を援用した実証研究である Prior (2012) は、製造業者と流通業者の知識共有が、企業成果の獲得につながるということを、経験的に見出している。以上の議論より、製造業者と流通業者の「知識共有ルーティン」は、「製造業者の成果」に正の影響を及ぼすと言えるであろう。

それでは、この製造業者と流通業者の「知識共有ルーティン」から「製造業者の成果」への因果関係に対して、デュアルチャネルはいかなる影響を及ぼすであろうか。既存研究によると、デュアルチャネルを用いることによって、製造業者は、流通業者との間の情報の非対称性を軽減できるという (Dutta, *et al.*, 1995; Heide, 2003)。すなわち、製造業者は、流通活動を外部の流通業者に委託するのみならず、自ら流通活動を行うことによって、外部の流通業者が得られるような知識を獲得することができるであろう。そのような知識とは、流通業者の利益構造や最終顧客のニーズなどのことである。このように、独立チャネルに加えて統合チャネルも併用することによって、製造業者は、競合他社、チャネルメンバー、および最終顧客に関する知識を自ら獲得することができると考えられるであろう。つまり、製造業者は、デュアルチャネルを用いることによって、流通業者との知識共有に際して、事前の知識を獲得することができるであろう。この事前の知識が高いほど、その企業の知識の吸収能力は高いと言われている (Cohen and Levinthal, 1990)。関係論によると、「提携先の企業から価値ある知識を認識、および、蓄積する能力」(Dyer and Singh, 1998, p. 665) のことである提携先の企業に特定の吸収能力を企業が有している場合、その企業が知識共有ルーティンをとおして関係レントを獲得することができる可能性は大きくなるという (Dyer and Singh, 1998)。なぜなら、持続可能な競争優位を達成するためには、暗黙的・粘着的で移転することが困難なノウハウを獲得しなければならないが、知識の吸収能力が高ければ、その獲得行動は相対的に容易に遂行できるからである。

以上をまとめると、デュアルチャネルを用いることによって、製造業者は、流通業者との間の情報の非対称性を軽減し、ひいては、流通業者との知識共有に際して有用な知識の吸収能力を高めると考えられるであろう。それゆえ、デュアルチャネルを用いている製造業者は、提携先の流通業者に特定の知識の吸収能力を有していると考えられるため、独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、流通業者との知識共有ルーティンが自社の成果に及ぼす影響は大きいであろう。以上の議論より、次の仮説を提示する。

仮説2 独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、デュアルチャネルを用いている製造業者の方が、製造業者と流通業者の「知識共有ルーティン」が「製造業者の成果」に及ぼす影響は大きい。

3-3 補完的な資源・ケイパビリティと製造業者の成果に関する仮説

関係論によると、企業成果として関係レントを獲得するためには、4つの決定要因が重要であるという(Dyer and Singh, 1998)。そのうちの1つが、補完的な資源・ケイパビリティである。補完的な資源・ケイパビリティは、「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・ケイパビリティ」(Dyer and Singh, 1998, p.666)のことである。そして、一对の企業は、他の企業の補完的な資源・ケイパビリティを組み合わせることによって、単体の総和以上の価値が創造できるため、関係レントを獲得することができるという。関係論の実証研究であるJap (1999)は、補完的なケイパビリティが企業成果の獲得につながることを、経験的に示している。以上の議論より、製造業者と流通業者の「補完的な資源・ケイパビリティ」は、「製造業者の成果」に正の影響を及ぼすと言えるであろう。

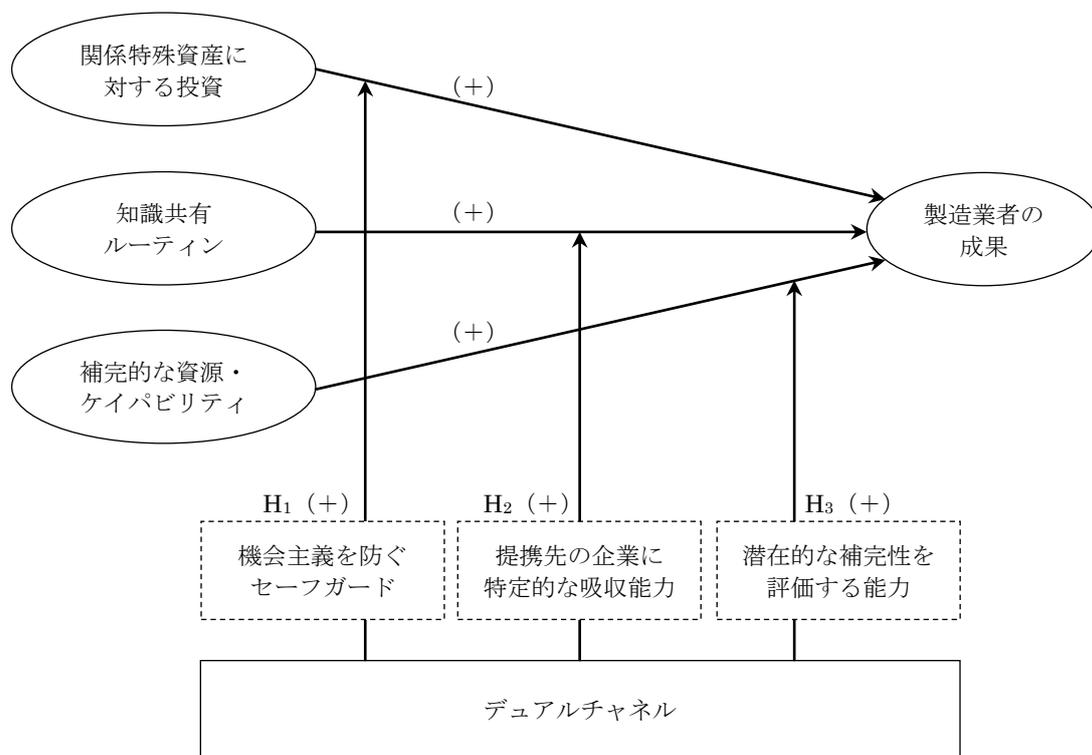
それでは、この製造業者と流通業者の「補完的な資源・ケイパビリティ」から「製造業者の成果」への因果関係に対して、デュアルチャネルはいかなる影響を及ぼすであろうか。既存研究によると、デュアルチャネルを用いることによって、製造業者は、流通業者との間の情報の非対称性を軽減できるという(Dutta, et al., 1995; Heide, 2003)。すなわち、製造業者は、流通活動を外部の流通業者に委託するのみならず、自ら流通活動を行うことによって、外部の流通業者が持つ資源を評価する知識を得ることができるであろう。そうした高水準の知識を持つ製造業者は、自社のいかなる資源・ケイパビリティと流通業者のいかなる資源・ケイパビリティを結合させれば相乗効果を発揮することができるのかを、見極める能力が高いと考えられるであろう。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、企業が補完的な資源・ケイパビリティをとおして関係レントを獲得することができる可能性が高いという(Dyer and Singh, 1998)。したがって、デュアルチャネルを用いることによって、製造業者は、流通業者との間の情報の非対称性を軽減し、ひいては、流通業者が有する資源の潜在的な結合価値を認識したり、あるいは、そうした資源を流通業者の中に見出したりすることができるであろう。それゆえ、デュアルチャネルを用いている製造業者は、独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、結合した資源が生み出す潜在的な価値を認識して、そうした資源をより効果的に結合させることができると考えられるため、製造業者と流通業者の補完的な資源・ケイパビリティが製造業者の成果に及ぼす影響は大きいであろう。以上の議論より、次の仮説を提示する。

仮説3 独立チャネルのみを用いている製造業者に比して、デュアルチャネルを用いている製造業者の方が、製造業者と流通業者の「補完的な資源・ケイパビリティ」が「製造業者の成果」に及ぼす影響は大きい。

3-4 概念モデルの構築

以上の仮設群を統合した本論の概念モデルは、図表 1 に示されるとおりである。関係論に基づくと、製造業者が企業成果を獲得するためには、関係特殊資産、知識共有ルーティン、および補完的な資源・ケイパビリティの 3 つの決定要因が重要であると考えられるであろう。そして、本論は、製造業者がデュアルチャネルを用いることによって、それら 3 つの決定要因が製造業者の成果に及ぼす影響を促進すると主張した。すなわち、本論は、製造業者がデュアルチャネルを用いることは、それら 3 つの決定要因との間に、正の相互作用を生み出すと主張した。この概念モデルは、現実世界において製造業者が頻繁に用いるデュアルチャネルを考慮しているという点で現実的であり、それゆえ、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係を探究する上で、より有効なモデルであると考えられるであろう。

図表 1 本論の概念モデル



第 4 章 結語と今後の課題

近年、多くの流通チャネル研究者を魅了している垂直的協調関係論は、製造業者と流通業者の協調関係に着目し、その協調関係をいかに管理するかという問題に取り組んできた。すなわち、独立チャネルをいかに管理するかということに焦点を合わせてきたと言えるであろう。しかし、現実の世界において、製造

業者は、しばしば独立チャンネルに加えて統合チャンネルも併用している。そうした現状を踏まえて、デュアルチャンネルに焦点を合わせた既存研究は、統合チャンネルの併用が独立チャンネルの管理に影響を及ぼすということを見出してきた。かくして、本論は、垂直的協調関係論が独立チャンネルのみを用いているケースを想定していることを問題視して、垂直的協調関係から製造業者の成果への因果関係に対して、独立チャンネルに加えて統合チャンネルを併用するデュアルチャンネルが及ぼす影響を描写した概念モデルを構築した。製造業者がデュアルチャンネルを用いるケースを考慮すべきであるという点を指摘し、その点についてより現実に即した概念モデルを提示したことによって、本論は、垂直的協調関係論に対して一定の貢献を成したと言えるであろう。

また、本論をデュアルチャンネル研究の潮流に位置付けるならば、デュアルチャンネル研究にも幾分かの貢献を成したと言えるであろう。デュアルチャンネル研究には、デュアルチャンネルの選択に焦点を合わせた研究、および、デュアルチャンネルから企業成果への因果関係に焦点を合わせた研究がある。前者の研究は、有用な解答を提示できていないものの、比較的盛んに行われてきた (e.g., Dutta, *et al.*, 1995; Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2011)。一方、後者の研究は、その必要性が主張されてきた (Heide, 2003) もの、一部の例外 (Kabadayi, 2011) を除いてほとんど行われていない。デュアルチャンネルから企業成果への因果関係を理論的に検討した本論は、後者の研究群に位置付けられ、デュアルチャンネル研究に対して一定の貢献を成したと言えるであろう。

一方、本論は、以下のような課題を残している。まず、本論が提唱した概念モデルの精緻化が望まれるであろう。概念モデルの精緻化に際しては、例えば、第 1 に、協調関係の負の側面に着目することが有用であろう。本論は、製造業者と流通業者の協調関係がもたらす正の側面に焦点を合わせている。しかし、こうした協調関係は、負の側面も有していると考えられるであろう。第 2 に、成果の「分配」に着目することが有用であろう。製造業者と流通業者の協調関係から成果を「獲得」するプロセスは、成果を「創出」することと、その成果を「分配」することによって構成されている (e.g., Ghosh and John, 1999; Jap, 2001) にもかかわらず、本論の概念モデルは後者のプロセスを描写しきれていない。そのため、この点を考慮することによって、より包括的なモデルを構築することが望まれるであろう。最後に、本論が構築した概念モデルを経験的にテストすることも望まれるであろう。

このような課題を残しているものの、本論は、製造業者と流通業者の協調関係から製造業者の成果への因果関係に対して、製造業者がデュアルチャンネルを用いていることが及ぼす影響を検討したという点において、一定の意義を持つ研究であったと言えるであろう。

(記) 本論の公表にあたり、慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、研究を行う場を頂き、そして、研究内容から論文の文言等まで、手厚くご指導ご鞭撻頂きました。記して、心より深く御礼申し上げます。また、研究テーマについて、様々なご助言を頂きました慶應義塾大学商学研究科白石秀壽さんにも深謝致します。

参考文献

- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 310-323.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Frazier, Gary L., 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.
- Ghosh, Mrinal, and George John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 131-145.
- Heide, Jan B. (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.
- 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.

- Kabadayi, Sertan (2011), "Choosing the Right Multiple System to Minimize Transaction Costs," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 763-773.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., 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, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- and ——— (1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy," *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 281-290.
- 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.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press.
- 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.
- 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.
- 高田英亮 (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 卷, 第 4 号, pp. 41-64.
- 渡辺達朗 (1997), 『流通チャネル関係の動態分析』, 千倉書房.

- 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.