

デュアル・チャネルの選択・対立・成果

石井隆太

1. 本論の問題意識と研究目的

製造業者は、自社製品を流通させるために、基本的には次の3つの選択肢の中から、1つのチャネル構造を選択する。第1は、自社営業部隊や現地法人のような統合チャネル、第2は、独立流通業者や現地代理店のような独立チャネル、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。デュアル・チャネルは、現実世界においては、多数の産業において採用されているチャネル構造であるにもかかわらず、マーケティング・チャネル研究においては、明示的に取り扱われることが少ない現状にある。それゆえ、近年、数多くのチャネル研究者たちが、デュアル・チャネルに焦点を合わせて、未解決の研究課題に取り組むべきであると強く主張している。

それほど数は多くないものの、デュアル・チャネルに着目した、いくつかの既存研究が存在する。それらの研究は、マーケティング・チャネルに関する研究の中でも、チャネル選択という研究領域、および、チャネル対立という研究領域において展開されており、デュアル・チャネルに関する知識の発展に多大なる貢献を成してきた。しかしながら、既存研究は、次の3つの問題を抱えていると指摘しうる。

既存研究が抱える第1の問題(問題Ⅰ)は、海外市場におけるデュアル・チャネルの選択に対して、ケイパビリティ要因が及ぼす影響を検討していないということである。既存研究は、ケイパビリティ要因がデュアル・チャネルの選択に及ぼす影響を検討する際に、国内市場を想定していた。海外市場という未踏の市場を開拓するためには、既存研究においては取り扱われてこなかったケイパビリティが重要な役割を果たすであろうし、海外流通に際しては、国内と海外の文化的な差異も考慮に入れる必要があるであろう。果たして、海外市場におけるデュアル・チャネルの選択に対して、どのようなケイパビリティ要因が、どのような影響を及ぼすのであろうか。デュアル・チャネルの選択に関する知識を深化させるために、ケイパビリティ要因がデュアル・チャネルの選択に及ぼす影響について、さらなる知見を提供することが必要であろう。

既存研究が抱える第2の問題(問題Ⅱ)は、対立の管理方策の効果を促進する要因を同定していないということである。既存研究において、デュアル・チャネル採用企業は、対立の管理方策を策定・実行することによって、チャネル間の対立を抑制しうるということが見出されてきた。しかしながら、それと同時に、管理方策を効果的に策定・実行することは、困難であるということも示唆してきた。それでは、どのような製造業者であれば、その困難性

を克服し、管理方策を首尾よく機能させられるのであろうか。対立の管理に関する研究を前進させるためには、管理方策の効果を促進する要因を探究することが必要不可欠であろう。

既存研究が抱える第3の問題(問題Ⅲ)は、デュアル・チャンネルがチャンネル成果に及ぼす影響を検討していないということである。マーケティング・チャンネル研究においては、製造業者と流通業者のダイアド関係における成果、すなわち、チャンネル成果が重要な指標として見なされており、その規定要因を探究する試みが盛んに行われてき。しかしながら、デュアル・チャンネルに関する研究は、重要な成果指標たるチャンネル成果を取り扱ってこなかった。果たして、デュアル・チャンネルは、チャンネル成果に対して、どのような影響を及ぼすのであろうか。マーケティング・チャンネル研究において重要視されてきたチャンネル成果という成果指標に対して、デュアル・チャンネルが及ぼす影響を探究することは、デュアル・チャンネル研究の潮流を拡大するという意味において重要な試みであろう。

本論の目的は、上述した3つの問題を解消し、デュアル・チャンネル研究、ひいては、マーケティング・チャンネル研究の前進に貢献することである。具体的には、問題Ⅰを解消するために、デュアル・チャンネルの選択に関する実証研究Ⅰを、問題Ⅱを解消するために、デュアル・チャンネルにおける対立に関する実証研究Ⅱを、そして、問題Ⅲを解消するために、デュアル・チャンネルと成果に関する実証研究Ⅲを展開する。

2. 実証研究Ⅰ：デュアル・チャンネルの選択

デュアル・チャンネルの選択に影響を及ぼす要因として、ケイパビリティ要因に着目した研究は、デュアル・チャンネルが選択される動機としてケイパビリティの開発・活用による便益の最大化に着目することによって、デュアル・チャンネルに関する研究の進展に多大な貢献を成してきた。しかしながら、これらの研究は、国内市場に向けた流通を想定しており、海外市場に向けた流通を想定してこなかった。それゆえ、海外市場におけるデュアル・チャンネルの選択に対して、どのようなケイパビリティ要因が、どのような影響を及ぼすのであろうかという未探究の問いを残している。

そこで、実証研究Ⅰは、上述の問いに解答を与えるべく、海外流通を想定した上で、輸出市場志向能力だけではなく、輸出企業家志向能力がデュアル・チャンネルの選択に対していかなる影響を及ぼすのかを探究し、さらに、輸出元国と輸出先国の文化的距離が、輸出市場志向能力や輸出企業家志向能力の効果をいかに調整するのかを検討した。具体的には、輸出市場志向能力だけではなく、輸出企業家志向能力も、デュアル・チャンネルの選択に正の影響を及ぼすという仮説、および、文化的距離がそうした正の影響を促進するという仮説を提唱した。これらの仮説をテストするために、海外市場に向けて生産財を生産する日本国内の製造業者196事業部から収集されたデータを分析した。分析の結果、実証研究Ⅰは、次の2点の知見を提供したと云うるのであろう。

第1は、輸出企業家志向能力の高い製造業者は、独立チャンネルを選択せずに、デュアル・チャンネルないし統合チャンネルを選択する傾向にあるということである。輸出企業家志向能力の高い製造業者は、ハイリスクなプロジェクトを引き受け、革新的な製品・サービスを開

発し、新しい市場機会を積極的に探し求めている。そうした製造業者は、新しいアイディアをいち早く導入し、顧客から素早くフィードバックを得るために、自社の意思決定を反映させやすいチャネル、すなわち、統合チャネルを、少なくともある程度は使用すると考えられる。すなわち、チャネルシステム内の一部分のみを統合チャネルで構成する（デュアル・チャネルシステムを構築する）か、あるいは、チャネルシステムをすべて統合チャネルで構成するであろう。

第 2 は、輸出市場志向能力の効果は、文化的距離の大小によって変化するということがある。文化的距離が大きい場合、輸出市場志向能力の高い製造業者は、デュアル・チャネルではなく、独立チャネルを選択する傾向にある。デュアル・チャネルは、市場志向を実現するために役立つ一方で、デュアル・チャネルを使用するには、複数種類のチャネルを扱う管理コストや、チャネル間のコンフリクトを抑制する統制コストが必要となってしまう。輸出市場志向能力の高い企業は、既に市場志向を実現しうる力を持っているため、そうしたコストを支払ってまで、敢えてデュアル・チャネルを選択する必要は無いと考え、文化的距離の大きい市場においては、シングル・チャネルを選択する。他方において、文化的距離が大きい場合、輸出市場志向能力の高い製造業者は、独立チャネルではなく、デュアル・チャネルを選択する傾向にある。母国と文化的にかけ離れた国では、最終顧客が有する行動や戦略に加えて、その基礎となる規範や価値観が大きく異なる。そうした輸出先国においては、輸出市場志向能力の高い製造業者といえども、市場情報の収集・反応が困難になり、市場志向活動を実現することが難しくなる。そのため、輸出市場志向能力の高い製造業者は、多様な情報源から市場情報を収集し、多様なチャネルを用いて市場情報に反応するべく、デュアル・チャネルを選択する。

3. 実証研究Ⅱ：デュアル・チャネルにおける対立

デュアル・チャネルは、統合チャネルと独立チャネルの対立を発生させる。こうした対立は、見込顧客を引合に出さない、市場情報を隠蔽する、あるいは、一切のサポートを行わないといった破壊的行動として顕在化する。既存研究はこれまで、破壊的行動が生じないように管理する方策として、2種類の方策、すなわち、第 1 に、取扱製品、標的顧客、販売地域をチャネルごとに区分する境界システム、および、第 2 に、他のチャネルによって獲得された売上に対して、あるチャネルが重要な役割を果たした際に、当該チャネルに対して経済的インセンティブを与える補償システムを同定してきた。しかしながら、それと同時に、こうした管理方策を効果的に策定・実行することは、製造業者にとって困難であるということも示唆してきた。そうであるならば、製造業者の中には、そうした困難性に対処できない業者も存在する一方、そうした困難性を克服して、境界システムと補償システムを、他の競合他者よりも首尾よく機能させられる業者も存在するであろう。それでは、どのような製造業者が、境界システムや補償システムという管理方策を、首尾よく策定・実行することができるだろうか。

この問いに解答を与えるための鍵概念は、対立学習能力である。これは、対立を通して、

チャンネル・メンバーの意見や、対立の発生原因について学習するケイパビリティのことを指す。実証研究Ⅱは、管理方策の効果を、対立学習能力が促進するか否かを検討した。具体的には、対立学習能力が、境界システムと補償システムという 2 つの管理方策の効果を促進するという仮説を提唱した。これらの仮説をテストするために、国内市場に向けて生産財を生産する日本国内の製造業者 157 事業部から収集されたデータを分析した。分析の結果、実証研究Ⅱは、次の 2 点の知見を提供したと述べている。

第 1 は、境界システムの便益を享受できるのは、対立学習能力の高い製造業者のみであるということである。対立学習能力の高い製造業者は、境界システムを実行することによって、破壊的行動を抑制する一方で、対立学習能力の低い製造業者は、境界システムを実行しても、破壊的行動を抑制できないどころか、むしろ引き起こしてしまう恐れがある。対立学習能力の低い製造業者が破壊的行動を引き起こしてしまうのは、チャンネル・メンバーやチャンネル対立の原因に関して、それほど知識を有しておらず、それゆえ、チャンネル・メンバーから反感を買うような境界ルールを設計してしまうからであろう。

第 2 は、対立学習能力の高低にかかわらず、すべての製造業者が、補償システムの便益を享受できるということである。補償システムは、製造業者に対して経済的負担を課すものの、努力したチャンネル・メンバーの利益を事後的に必ず補償するため、破壊的行動を引き起こしにくいと考えられる。ただし、対立学習能力の高い製造業者の方が、低い製造業者に比して、補償システムから得られる便益は、より大きい。したがって、対立学習能力を高めることは、境界システムの効果を高めるだけでなく、補償システムの効果を高めることにもつながると述べている。

4. 実証研究Ⅲ：デュアル・チャンネルと成果

デュアル・チャンネルに関する研究は、これまで、デュアル・チャンネルの選択に影響を及ぼす要因を同定したり、デュアル・チャンネルにおける対立を抑制するための管理方策を同定したりしてきた。しかしながら、これらの研究は、次の問いを未探究のまま残してしまっている。それは、チャンネル成果に対して、デュアル・チャンネルがいかなる影響を及ぼすのかという問いである。マーケティング・チャンネル研究において、チャンネル戦略における究極的な目標の一つは、売手企業と買手企業のダイアド関係において高い成果を創造することであると考えられてきた。それゆえ、チャンネル研究において伝統的に重要視されてきた、チャンネル成果という指標に対して、デュアル・チャンネルがいかなる影響を及ぼすのかという問いに取り組むことは、デュアル・チャンネル研究のさらなる前進のために必要不可欠な試みであろう。

そこで、実証研究Ⅲは、デュアル・チャンネルがチャンネル成果に及ぼす影響を探究した。その際に、関係論の分析枠組を援用した。関係論は、企業間の取引関係に埋め込まれた資源、すなわち、企業間資源こそが、競争優位を決定づけると主張する理論であり、チャンネル成果を検討する有効なアプローチであるということが、多くの研究者たちによって示されてきた。関係論によると、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 つの企業間資源は、チャンネル成果に正の影響を及ぼすという。これを踏まえた上で、実証研究

Ⅲは、デュアル・チャンネルが、これらの企業間資源の正の効果を高めることを通じて、チャンネル成果に対して間接的に正の影響を及ぼすという仮説を提唱した。これらの仮説をテストするために、国内市場に向けて生産財を生産する日本国内の製造業者 111 事業部から収集されたデータを分析した。分析の結果、実証研究Ⅲは、次の 2 点の知見を提供したと言いうるであろう。

第 1 は、デュアル・チャンネルは、関係特殊資産および補完的資源がチャンネル成果に及ぼす正の影響を促進するということである。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選択すれば、流通活動の利益構造や顧客への効果的な販売方法などの知識を得ることができる。すると、自社製品の販売に特殊的な知識やノウハウを効率よく流通業者に移転し、流通業者が有する資源の価値を正確に評価したりすることができ、その結果、大きなチャンネル成果を創造しうるということが示唆された。

第 2 は、知識共有ルーティンは、チャンネル成果に対して、正負の双方の影響を及ぼす可能性があるということである。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のことである。知識共有ルーティンは、新たなアイデアの創造を通して、チャンネル成果に正の影響を及ぼす一方、競合他社への情報流出や自社の自律性低下を通して、チャンネル成果に負の影響を及ぼす可能性がある。そして、製造業者は、デュアル・チャンネルを選択すると、これらの正負の影響のうちの負の影響を、相対的に強めてしまう恐れがある。なぜなら、製造業者は、デュアル・チャンネルを選択することによって、独立流通業者との知識の冗長性を高めて、新たなアイデアの創造という知識共有ルーティンの正の影響を低めたり、流通業者との関係性を悪化させて、競合他社への情報流出という知識共有ルーティンの負の影響を強めたりしてしまうからである。

5. 結語

本論は、マーケティング・チャンネル研究者たちの注目を集めている、デュアル・チャンネルを研究対象として取り上げた上で、既存研究が抱えている 3 つの問題を解消することを試みた。問題Ⅰ、すなわち、海外市場におけるデュアル・チャンネルの選択に対して、ケイパビリティ要因が及ぼす影響を検討していないという問題を解消するために、「デュアル・チャンネルの選択」と題して実証研究Ⅰを展開した。これによって、輸出企業家志向能力という新たなケイパビリティ要因を同定し、さらに、文化的距離がケイパビリティ要因の効果を調整するという見出しをした。問題Ⅱ、すなわち、対立の管理方策の効果を促進する要因を同定していないという問題を解消するために、「デュアル・チャンネルにおける対立」と題して実証研究Ⅱを展開した。これによって、対立学習能力が、境界システムと補償システムという 2 つの管理方策の効果を促進するという見出しをした。問題Ⅲ、すなわち、デュアル・チャンネルがチャンネル成果に及ぼす影響を検討していないという問題を解消するために、「デュアル・チャンネルと成果」と題して実証研究Ⅲを展開した。これによって、デュアル・チャンネルが、関係特殊資産および補完的資源の効果を促進することを通じて、間接的にチャンネル成果

を高めるということが見出された。以上のように、「デュアル・チャネルの選択・対立・成果」は、その名のとおり、各々「選択」、「対立」、および、「成果」に関する3つの実証研究を展開することによって、既存研究の問題を解消することに成功し、それゆえ、デュアル・チャネル研究、ひいては、マーケティング・チャネル研究の進展に一定の貢献を成したと考えられるであろう。