

令和 4 年 5 月 2 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19H01543

研究課題名（和文）マーケティング・チャネルの硬直性：機敏なチャネル転換を阻む原因の探求

研究課題名（英文）Marketing Channel Rigidity: Exploration of Causes Preventing Agile Channel Transformation

研究代表者

結城 祥 (Yuki, Sho)

神戸大学・経営学研究科・准教授

研究者番号：10554321

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 11,800,000円

研究成果の概要（和文）：製品は様々なルートを通じて製造業者から消費者に届けられる。製造業者にとっては、（1）自社製品をどのルートを通じて販売するか、（2）ルートに介在するプレーヤー（流通業者等）との関係をいかに管理するかが、競争優位を構築する上での重大問題となる。しかし仮に製造業者が競争力のあるチャネル構築に成功したとしても、市場環境が絶えず変化する今日では、その優位性はすぐに消滅してしまう。そうした環境にあって、製造業者はどうすればチャネルをうまく組み替えることができるか、あるいは競争優位保持のために、チャネル・プレーヤーとどう付き合えば良いのか。これらの問題に回答を得るべく、多数の理論的・実証的研究を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

既存のチャネル研究は、経済的効率性の観点から、合理的なチャネル構造・チャネル関係を議論してきた。しかし一旦、最適なチャネルを構築できたとしても、環境変化に合わせてその見直しと修正が必要となる。既存研究が軽視してきた、このダイナミックなチャネル形成・維持・転換プロセスに光を当てたところに、本研究の学術的意義がある。またオンライン・ショッピングの普及に象徴されるように、わが国の流通構造は大きな変化に直面している。そうした環境変化に合わせたチャネルの修正・適応問題は、多くの製造業者に共通した悩みと言えよう。本研究は、こうした経営現場の問題についても考慮し、実務的な示唆を提供した。

研究成果の概要（英文）：Products are distributed from manufacturers to consumers through various channels. For manufacturers, the critical issues in building competitive advantage are (1) which channels to use to sell their products and (2) how to manage relationships with intervening players (distributors, etc.) in those channels. However, even if a manufacturer succeeds in building a competitive channel, that advantage will quickly disappear in today's constantly changing market environment. In such an environment, how can manufacturers successfully reconfigure their channels or how should they interact with channel players to maintain their competitive advantage? Numerous theoretical and empirical studies have been conducted to answer these questions.

研究分野：流通論

キーワード：流通チャネル マーケティング チャネル構造 新制度派アプローチ 取引費用 パワー・コンフリクト 社会的正当性

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

マーケティング・チャネルは、製造業者が製品・サービスを最終顧客に届けるまでのルートである。企業が製品・サービスをどのように最終顧客へ届けるのかという問題は、あらゆる企業が直面する最も重要なマーケティング課題の1つである。多くの既存研究は、企業が経済効率性の観点からチャネル構造や取引形態を決定すると考えてきた。その例として、製造業者による流通業者の使用と不使用(直営)の選択、ネット販売におけるプラットフォーム利用の決定、あるいは複数のチャネルを同時に利用するか否か(マルチ・チャネル化の是非)などが挙げられる。

本研究チームもこうした潮流の中で研究を蓄積してきたが、新たな課題も浮上してきた。すなわち、これまでの研究は、限定合理的な企業が所与の環境の下で、最適なチャネルを選択すると想定してきた。しかしこのような理論的枠組では、環境変化に対して主体は即座に対応するものと考えられるため、現実に存在するチャネル構造は環境に合わせて常に変化を続けるだけでなく、常に最適なものであり続けるはずである。しかし、現実には明らかにそうっていない。例えば、大型量販店やネット通信販売を始めとする新規なチャネルが登場した際に、多くの製造業者が効率的なはずの新規チャネルへの転換に遅れ、優位性を失っているのである。

2. 研究の目的

上記の背景に基づくと、企業が持続的な競争優位を獲得するためには、ある1時点で最適なチャネルを構築するだけでは不十分であり、環境変化に合わせて、絶えずチャネル構造やパートナーとの関係を修正していく能力が必要となる。そこで本研究は、「製造業者が現行のチャネルを見直し、新たなチャネル体制の構築を図る際に、それを駆動する要因は何か?」という目的のもとに研究を行うことにした。

加えてチャネルの修正は、企業が入手・活用可能な知識の変化を伴うものであるため、組織能力(マーケティングのノウハウや製品開発力)との整合性にも配慮が必要となってくる。またチャネル修正と一口に言っても、それは国内の文脈と海外展開の文脈では、その内容が異なる可能性がある。それゆえ本研究では、取り組むべき具体的な課題として、次のサブ目的を設定した。

- (1) チャネル構造転換とは何か、既存研究では何が空白地帯になっているか。
- (2) チャネル構造転換は、組織成果といかなる関係を有するか。
- (3) チャネル構造転換の1形態としての海外展開において、どのようなチャネル編成が有効か。
- (4) チャネル構造転換やチャネル環境の変化の中で、製造業者はどうすれば自らの組織能力を強化できるか。

3. 研究の方法

チャネル構造の選択や取引関係管理に関する主流の研究は、新制度派経済学の取引費用論に基づくものである。しかし取引費用論に基づくアプローチは、チャネル構造・チャネル関係に関する企業の選択を、経済効率性という単一の基準に求めている。つまり「外生的な環境条件が定めれば、企業は常に最適なチャネルを選択できる」と暗黙裡に仮定しているのである。この仮定を保持したままでは、機敏かつ成功裡にチャネルを転換できる企業と、そうでない企業の違いを議論することはできない。

そこで本研究では、取引費用論が抱える上記の問題を解決すべく、いくつかの工夫を行った。第1に、理論的枠組として取引費用のみならず、組織学習(能力)行動経済学などの知見を積極的に取り入れた。第2に理論的・実務的示唆の頑健性を得るべく、ゲーム理論に基づく経済学的な分析、企業ヒアリングの実施、質的比較分析(QCA)等の新たな方法の適用を行った。

4. 研究成果

研究期間内においては、上記2.(研究目的)に記載された4つのサブ目的に基づき、研究メンバーが多数の研究を蓄積してきた。公にされた主要な成果について、その概要を示せば次のとおりである。

(1) チャネル構造転換に関するレビューと理論的整序

崔(2022)は、既存研究が企業のチャネル構造転換・再編行動を分析の射程に入れてこなかったことを問題視し、重要なチャネル転換・再編行動であるチャネル拡張に焦点を当て、それに関連する先行研究の文献レビューを行った。その上でチャネル転換・再編行動の類型を弁別するための試案的な枠組みを提案した。

また久保(2022)は、チャネル構造転換の中でも、垂直的構造が垂直統合型から長期継続的關係へと構造転換する現象に注目して、いくつかの代表的な理論的枠組を吟味した。本論のオリジナリティは、協調的關係論の発生背景について、既存研究で主流であった製造業者から流通業者へのパワーシフトを原因とみなす「パワーシフト仮説」ではなく、当時の米国の製造業で生じた垂直統合型企業の瓦解という「企業境界仮説」にたつた解釈を試みたこと

にある。企業境界仮説に基づいて既存研究を概観すると、巨大な小売業者を擁する消費財産業以外にも協調的關係が観察されており、様々な産業について研究が進んできたことが適切に理解できると結論付けられた。

(2) チャネル構造転換と組織成果に関する実証分析

Choi & Hara (2022)は、取引費用論に基づくチャネル構造選択の説明を批判的に検討し、企業の意思決定と組織成果の関係を分析した。具体的には、取引費用論は、流通における前方統合の程度が資産特殊性や不確実性といった要因によって決まると仮定しているが、本研究は、その「理論的に決まるはずの垂直統合の程度」と「実現される統合の程度」の乖離（過剰統合または過小統合）がチャネル成果にどのように影響するのか検証した。

さらに石井(2022)は、高い収益性につながるような、チャネル構造・チャネル関係にかかわる多様な条件（関係特定の投資、コミュニケーション、パワー、コンフリクト、チャネル統合、デュアル・チャネル等）の組み合わせパターンを探究した。その結果、高収益を生み出す4つのチャネル戦略パターンを同定した。興味深いことに、敢えて消極的なチャネル投資を実行することが、収益性にとって好ましい場合があることが発見された。例えば、複数チャネルを用いる企業にとって、流通業者等のチャネル・メンバーとコミュニケーションをとることは、チャネル間で首尾よくコーディネーションを実施し、高収益を生み出すために必須である。しかしながら、単一種類のチャネルを用いる企業は、コミュニケーションに労力を掛けず、その代わりに関係特定の資産の形成に投資することが、高収益実現のために必須である。これが示唆していることは、新たな環境に直面する企業は、チャネル構造自体の転換に失敗することはもとより、チャネル構造の転換に合わせて、チャネル関係管理方法や、チャネル・メンバーとのコーディネーション方法の転換に失敗し、結果として首尾よく環境適応できた他社に駆逐されてしまう危険性があるということである。

(3) 海外チャネル展開に関する実証分析

Ishii (2021)は、海外市場における日本企業のチャネル戦略に焦点を合わせて、能力の高い流通業者を利用することは、日本と制度的に近い国では有効であるものの、制度的に異なる国においては成果を低める恐れがあるということを示した。また久保(2021)は、(a)流通チャネルにおける取引関係の開始にあたって日本人はアメリカ人より消極的であるのか、(b)関係特定の投資はなぜオファー受諾意図を引き下げるのかを問うた。日米のサンプルを用いたシナリオ実験の結果、アメリカ人は日本人よりも受諾意図が高いこと、関係特定の投資は交渉者の予防焦点をプライミングすることで受諾意図を低めるという媒介関係があることを見出した。

(4) チャネル構造転換と組織能力に関する実証分析

Hara & Choi (2021)は、チャネル関係の多様性と埋め込みが生産財メーカーの吸収能力にどのように影響するのか検討した。そして関係の多様性は知の獲得に、埋め込みは知の同化に正の影響を与えることを発見した。また、吸収能力の4つのサブセットの中で、獲得や同化の潜在的吸収能力は、転換や活用の実現吸収能力に正の影響を与え、実現吸収能力はチャネル成果を高めることを発見した。さらに結城(2021)は、新たに観察されているチャネル環境の1つとしてPB（プライベート・ブランド）の台頭に注目し、流通業者の交渉力が増す中で、製造業者はいかにしてPBの受託経験をNB（ナショナル・ブランド）の開発力強化に活かせるかを、実証的に探究した。

〔出所〕(4.に記載された主要研究業績)

- 崔容燾 (2022). チャネル拡張行動とマルチ・チャネル戦略. 『同志社商学』(同志社大学), 73, 43-60.
- Choi, Y. & Hara, Y. (2021). Performance impacts of inappropriate channel selection: The trade-offs between cost reductions and differentiated channel services. 37th Industrial Marketing and Purchasing Conference.
- Hara, Y. & Choi, Y. (2021). Diversity or embeddedness: What activates absorptive capacities? ANZMAC Conference 2021.
- Ishii, R. (2021). Intermediary resources and export venture performance under different export channel structures. *International Marketing Review*, 38, 564-584.
- 石井隆太 (2022). 高収益を生み出す流通チャネル戦略の探究: 質的比較分析(QCA)によるアプローチ. 『マーケティングジャーナル』, 42, 印刷中.
- 久保知一 (2021). 流通チャネルにおける垂直的取引関係開始の日米比較. 『企業研究』(中央大学企業研究所), 38, 25-46.
- 久保知一 (2022). マーケティング・チャネルにおける協調的關係研究の再検討. 『経済志林』(法政大学), 89, 印刷中.
- 結城祥 (2021). PB受託はNB開発力を鍛えるか? 日本商業学会関西西部会.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 久保知一	4. 巻 89
2. 論文標題 マーケティング・チャンネルにおける協調的關係研究の再検討	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経済志林	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 石井隆太	4. 巻 42
2. 論文標題 高収益を生み出す流通チャンネル戦略の探究 - 質的比較分析（QCA）によるアプローチ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 結城祥	4. 巻 226
2. 論文標題 アイテム・ポートフォリオの管理と収益性：探索 - 活用、市場志向、延期 - 投機理論に基づく実証的検討	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 崔容熏	4. 巻 73
2. 論文標題 チャンネル拡張行動とマルチ・チャンネル戦略	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 同志社商学	6. 最初と最後の頁 43-60
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Yoritoshi Hara	4. 巻 34
2. 論文標題 Integrated marketing channel relationships: Integration dimensions and channel performance	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of Business and Industrial Marketing	6. 最初と最後の頁 1360-1373
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/JBIM-01-2018-0050	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 崔容薫・原頼利	4. 巻 22
2. 論文標題 マーケティング成果へのチャネル統合度と企業特殊的要因との結合効果：ポジショニングと資源	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 流通研究	6. 最初と最後の頁 17-33
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.5844/jsmd.22.17	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hidesuke Takata	4. 巻 83
2. 論文標題 Transaction costs and capability factors in dual or indirect distribution channel selection: An empirical analysis of Japanese manufacturers	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Industrial Marketing Management	6. 最初と最後の頁 94-103
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.indmarman.2018.11.003	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 結城祥	4. 巻 39
2. 論文標題 生産・企画の延期と在庫パフォーマンス：アパレル業界を対象とした実証分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 66-76
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2020.015	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Choi Kangsik and DongJoon Lee	4. 巻 41
2. 論文標題 Do Firms choose Over-capacity or Under-capacity in a Vertical Structure?	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Managerial and Decision Economics	6. 最初と最後の頁 839-847
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1002/mde.3141	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 7件)

1. 発表者名 Yonghoon Choi and Yoritoshi Hara
2. 発表標題 Performance Impacts of Inappropriate Channel Selection: The Trade-offs between Cost Reductions and Differentiated Channel Services
3. 学会等名 37th Industrial Marketing and Purchasing Conference (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yoritoshi Hara and Yonghoon Choi
2. 発表標題 Diversity or Embeddedness: What Activates Absorptive Capacities?
3. 学会等名 ANZMAC Conference 2021 (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 結城祥
2. 発表標題 PB受託はNB開発力を鍛えるか?
3. 学会等名 日本商業学会関西西部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yonghoon Choi and Yoritoshi Hara
2. 発表標題 Economic rationality or sociological legitimacy? The conditions under which multiple channel strategies are effective
3. 学会等名 35th Industrial Marketing and Purchasing Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 北島啓嗣
2. 発表標題 FC 外食産業における加盟店経営者の行動
3. 学会等名 日本商業学会全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Mai Kikumori, Ryuta Ishii, and Akinori Ono
2. 発表標題 Individual Differences in Multichannel Shoppers' Preferences for Certain Types of Stores
3. 学会等名 European Marketing Academy, Regional Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 CHOI Yonghoon
2. 発表標題 Performance Effects of Misalignment between Firm-Specific Factors, Channel Structures and Exchange Attributes: An Empirical Test of Japanese Manufacturing Industries
3. 学会等名 The 15th East Asian Conference on Regional Economy and Sustainable Development (ECRES D 2019) (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 崔容薫
2. 発表標題 The Performance Effect of Inter-Firm Adaptation in Channel Relationships: The Roles of Relationship-Specific Resources and Tailored Activities
3. 学会等名 日本商業学会関西西部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Choi, Yonghoon, Lee, Seunghyun
2. 発表標題 Market Power and Knowledge Acquisition Capability as Alternative Governance Mechanisms: Forward Integration of Manufacturing Firms in Japan
3. 学会等名 The 39th Strategic Management Society (SMS) Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 結城祥・久保知一
2. 発表標題 流通チャネルにおける関係破壊的行為と取引相手の反応
3. 学会等名 日本商業学会全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Lee, DongJoon
2. 発表標題 A Model of Vertical Structure with Network Externalities
3. 学会等名 46th Annual Conference of European Association for Research in Industrial Economics (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	原 頼利 (Hara Yoritoshi) (30366900)	明治大学・商学部・専任教授 (32682)	
研究分担者	久保 知一 (Kubo Tomokazu) (40376843)	中央大学・商学部・教授 (32641)	
研究分担者	李 東俊 (Lee DongJoon) (40585197)	大阪産業大学・経済学部・教授 (34407)	
研究分担者	北島 啓嗣 (Kitajima Hirotosugu) (60398980)	福井県立大学・経済学部・教授 (23401)	
研究分担者	崔 容熏 (Choi Yonghoon) (70315836)	同志社大学・商学部・教授 (34310)	
研究分担者	石井 隆太 (Ishii Ryuta) (80842872)	立命館大学・経営学部・准教授 (34315)	
研究分担者	高田 英亮 (Takata Hidesuke) (90508631)	慶應義塾大学・商学部(三田)・教授 (32612)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------