

マーケティング・チャネルにおける関係性と機動性の管理

結城 祥

要旨

チャネル研究においては、取引相手との「関係性」強化が組織成果を向上させるという主張が多数見受けられる一方で、関係性よりもむしろ機敏なチャネル修正や新規販路育成を追求する「機動性」の強化が、成果向上にとって重要であると指摘する研究も存在する。このように既存研究は有効なチャネル行動の在り方を巡って異なる見解を示しており、関係性と機動性のどちらが成果に寄与するのか、もしくは両者のバランスをいかに管理することで高い成果を達成できるのかが、未解決の問題として残されている。

本論は、個の製造業者とそれと相対する流通業者群の取引関係を分析単位として、製造業者の立場から、以上の問題に対する理論的・実証的説明を試みる。まず March (1991) の探索 (exploration) - 活用 (exploitation) モデルおよびその関連研究を援用して理論仮説を導出し、次いで我が国の製造業者を対象とした調査データを用いてその経験的妥当性をテストする。実証分析の結果、第1に、関係性と機動性は同程度に製造業者の成果を向上させること、ただし第2に、機動性の効果は環境不確実性に対して頑健である一方で、関係性の効果は環境不確実性に左右されること、そして第3に、売上成長率を成果変数とした場合においては、関係性と機動性は正の交互作用効果を有しており、それゆえ両者の均衡のとれた強化によって、製造業者はより高い成果を獲得できることが明らかになった。

キーワード：マーケティング・チャネル、流通、関係性、機動性、環境適応、探索-活用モデル

1. はじめに

チャネル研究の領域においては昨今、取引関係の「関係性」に注目する研究が盛んに行われ、またそれら多くの研究によって取引相手との関係性強化が組織成果の向上に寄与することが指摘されてきた (e.g. Arndt 1979, Dwyer, Schurr & Oh 1987, Morgan & Hunt 1994, 嶋口 1994)。しかし既存研究の中には特定取引相手との関係性深耕よりもむしろ「機動性」、すなわち機敏なチャネル修正や新規販路育成を基軸とするチャネル行動の方が、組織成果の向上にとって重要であると主張する研究も存在する (e.g. Aaker & Mascarenhas 1984; 田村 1996, 1999)。

このように関係性に注目する研究群と機動性に注目する研究群は、それぞれ有効なチャネル行動の在り方に対する見解が異なっている。しかし残念なことに、この見解の相違を明示的に取り扱った既存研究はほとんど存在せず、それゆえ関係性と機動性のどちらの強化行動が組織成果に寄与するのかという問題が、未解決のまま残されているのである。

本論は、個の製造業者とそれと相対する流通業者群の取引関係を分析単位として、製造業者の立場から、以上の問題についての理論的・実証的説明を試みる。すなわち製造業者にとって、関係性強化と機動性強化のどちらのチャネル行動が成果を向上させるのか、また両者が共に成果を向上させるとしても、そのバランスをいかに管理することで、より高い成果を達成できるのかを説明することが、本論の目的である。

本論の構成は以下のとおりである。本節に続く第2節においては関係性と機動性に注目する各研究群をレビューし、これらの研究群の主張が対立していることを問題点として明示する。第3節ではこの問題解決を目指して、組織一般の環境適応行動と成果の因果関係を論じた March (1991) の探索 (exploration) - 活用 (exploitation) モデルとその関連研究を援用しつつ、本論の仮説を導出する。第4節では実証分析を行い、仮説の経験的妥当性を吟味する。最終節である第5節では、結論と今後の課題が示される。

2. 既存研究のレビュー

(1) 関係性に関する研究

1980年前後より、組織間取引における関係性に焦点を当てたチャネル研究が盛んに行われるようになった。概してこれらの研究群は、市場取引との対比における特定主体間の長期継続的な取引関係、およびそこに観察される取引主体間の信頼関係、積極的な取引相手への依存行動、更には協調行動等に注目するものであり、「関係性研究」と総称することができるであろう。

関係性研究の多くは、関係性の強化が組織成果を向上させると主張する。たとえばその先駆的な研究であるArndt (1979) や Dwyer, *et al.* (1987) は、関係性が確立された取引関係ないしはその集合から成る取引システムが、需給調整に関する不確実性の吸収、取引効率の向上、経営資源のプールによる規模の経済および余剰資源の有効活用、そして取引相手の囲い込みを通じた競争優位をそれぞれ実現する点で、市場的な取引よりも高い成果をもたらすと述べている。また我が国においても、売手-買手間の関係性を軸とするマーケティング行動は事業機会の拡大や安定的企業成長の達成に寄与することが嶋口 (1994) によって指摘されてきた。更に1990年代以降においては実証研究も行われるようになり、関係性強化によって取引当事者が知覚する意思決定の不確実性が減少することや、売上高および収益性が向上することが経験的に明らかにされた (Morgan & Hunt 1994, Kalwani & Narayandas 1995, Palmatier, Dant & Grewal 2007)。

かくして以上のレビューを総合すれば、関係性研究の中核的な主張として、「関係性は、組織成果に正の影響を及ぼす」という仮説を抽出できる。そして本論では以後、この仮説を「関係性仮説」と呼ぶ。なおここでいう「関係性」概念に関しては、注意が必要である。関係性はそもそもダイアドの取引関係の特徴を表現する概念であり、それゆえ製造業者の立場からすれば、取引している流通業者の数だけ関係性の程度が把握されることになる。しかし本論は、取引額が大きな主要流通業者との取引関係に限定して関係性概念を捉える。というのも風呂 (1968)、嶋口 (1994)、そして田村 (1999) が示唆するように、製造業者が自らの全体的なチャネル管理指針として流通業者との関係性や協調関係の確立を目指すにしても、それはあらゆる流通業者を対象に無差別的に行わ

れるものではなく、むしろ現実には、より大きな需要を吸引できる有能な主要流通業者との関係性に絞って追求されるものと考えられるからである。

(2) 関係性仮説の問題点と機動性に関する研究

関係性仮説は学術および実務の世界において広く浸透している一方で、注意すべきことに関係性仮説の問題点を指摘する研究や、新たな競合仮説を提示する研究も存在する。たとえば田村 (1999) は、関係性の強化が組織に望ましい効果をもたらすことを認めつつも、その代償として、他の有望な取引相手との関係確立をあきらめなければならないことに起因して多大な機会費用が発生することを強調する。また國領 (1999) や池尾 (1999) が示唆するように、特定取引相手との関係性は、ある時点では競争優位の源泉になったとしても、その後販売力のある新たなチャネルが登場すると、それまでの競争優位が消滅するだけでなく、諸販路の盛衰への対応が後手に回ることによって環境適応に失敗する可能性が高まる。要するに特定取引相手との関係性深耕は、チャネルの機敏な修正や開拓が制約されることに起因して、組織成果を逆に低下させる可能性が存在するのである。

さて、関係性が組織成果を必ずしも向上させないと考えるならば、それに代わってどのような指針に基づいてチャネル管理を行えばよいか。この点について、Ansoff (1965) の戦略的柔軟性¹⁾の議論を援用したAaker & Mascarenhas (1984) は、変動する環境の中で組織成果を向上させるためには、チャネルを柔軟に修正する能力、ないしは代替販路を保持・開拓する能力が不可欠であると述べている。また最近では田村 (1996, 1999) が、環境の変化に臨機応変に対応できる程度を「機動性」という概念を以て表現し、特に諸販路の盛衰が激しい場合においては、特定取引相手との関係性を単線的に強めるのではなく、むしろ機動性を強化すること、すなわち柔軟かつ機敏なチャネル修正や有望販路の開拓を行うことこそが、成果向上に必要であると主張する。

総じて以上の研究群は、関係性の強化は必ずしも成果を向上させるものではないこと、そして関係性よりもむしろ機動性の強化が組織成果を向上させることを示唆している。かくしてここに「機動性は組織成果に正の影響を及ぼす」、という「機動性仮説」を抽出することができよう。

(3) 問題の所在

以上のレビューを通じて、チャネル行動と組織成果の因果関係に関して2つの仮説が見出された。すなわち第1は、主要取引相手との関係性強化が組織成果を高めるとする関係性仮説であり、そして第2は、新規販路開拓や機敏なチャネル修正に関わる機動性の強化こそが組織成果を向上させるとする機動性仮説である。

関係性研究は、伝統的なチャネル研究が専ら市場的取引を想定してきたことを問題視し、関係性という新たな概念とチャネル管理次元を提唱した点で評価されるが、しかしあたかも関係性が常に組織成果に貢献すると考えている点で問題である²⁾。他方で機動性を重視する研究は、関係性仮説と競合する新仮説を提示している点で興味深いものの、理論面および実証面での研究は進んでおらず、1つのアイデアにとどまっている点で問題視される。そして最も重要なことに、これらの仮説は有効なチャネル行動の在り方を巡って異なる主張を展開しているのであるが、この主張の相違を明示的に取り上げて解決を試みた研究はほとんど存在しない。かくして関係性と機動性というチャネル行動の2つの軸を併せて考慮した上で、両者の組織成果に及ぼすインパクトの有無やその方向性を説明することが、取り組むべき喫緊の重要課題として位置付けられるのである。

以上の研究課題に取り組むに当たっては、関係性、機動性、そして成果の3者間の関係を分析しうる枠組が必要となるが、この点については組織一般の環境適応行動を論じた組織論の領域において重要な知見が蓄積されており、特に最近の有力な研究成果である March の探索－活用モデルは、上述の問題解決に貢献するものと期待される。次節においては、このモデルとそれに関連する諸研究を吟味し、その上で本論の仮説を導出する。

3. 理論仮説の導出

(1) 「探索－活用」と組織成果

関係性と機動性、そして組織成果の関係を吟味するに際して、本論は March の探索－活用モデルを援用する。このモデルは、種々の組織行動と組織成果の関係について一般化された説明を試みた近年の有力なモデルである。そして後述されることであるが、そこで提示される探索と活用という2つの行動類型は、本論で言うところの機動性強化と関係性強化にそれぞれ対応しており、そ

の点において本論の課題に対しても非常に有用である。

組織が自らの成果を維持・向上させるためには、環境への不断の適応が求められる。それゆえ組織は環境適応を目指して様々な行動を実行するわけであるが、March (1991, 2006) は、それらの行動を2つのパターン、すなわち「探索」と「活用」に大別している。ここで探索とは、それまで組織が採用・育成してきた能力、技術、戦略、行為、枠組 (paradigm) に代わる新たな代替案を探索・試行する行動である。他方でそれと対照をなす活用は、既存の能力、技術、戦略、行為、枠組の精緻化もしくは効率化を追求する行動を意味している。そしてこれら2つの行動は、その性格が異なるものの、共に組織成果を向上させる両輪として位置付けられる。すなわち探索は、環境に散在している代替案の探索や発見を通じて、組織に新たな収益・成長機会を提供するものであり、また活用は、組織が採用した既存案の精緻化と効率化を通じて、収益や成長性の向上をもたらす。それゆえ探索と活用は、組織の収益および成長の源泉を既存案の深耕に求めるか、それとも新たな代替案の探索に求めるかという点で大きく異なっているが、いずれも組織成果の向上に不可欠であると考えられるのである³⁾。

March (1991) は探索と活用という2つの環境適応行動が組織成果向上に必要であることを指摘した上で、更にそれらのバランス問題について言及する。それによれば組織が持続的に高い成果を獲得するためには、探索と活用のどちらか一方のみではなく、むしろ両者をバランスよく追求しなければならない。というのも探索のみに従事する組織は、新たにより優れた代替案を発見できたとしても、活用が伴わないためにその収益・成長機会を深耕できず、それゆえ探索費用も回収できないままに、未利用の代替案だけが氾濫する結果に陥ってしまうからである。また探索を全く行わず活用のみに従事する組織も、既存案の精緻化に専ら傾倒あるいは固執することで、それを上回る収益・成長機会を提供する代替案を看過してしまい、その帰結として組織成果は停滞もしくは低下することになる。

かくして探索と活用は、一方の不足を他方で補いうる補償関係にはないため、それらを両立させることが組織成果向上のための根本的課題となる。これが March (1991) の議論の要旨である。

(2) 関係性と機動性の交互作用仮説

さて、March の探索－活用モデルは、本論の研究課題にも密接に関係している。というのも2つのチャンネル行動、つまり関係性の強化と機動性の強化は、March の語法で言うところの活用と探索にそれぞれ対応していると考えられるからである。まず関係性の強化は、主要取引先との関係において需給調整や取引活動の効率化、ないしは経営資源の有効活用を目指して採用される行動であるが、これはすなわち既存案の効率化もしくは精緻化を追求する「活用」に合致するものと言えよう。他方で機動性の強化は、変化する流通環境の中で有望な新規販路の開拓および迅速な販路修正を行うことであり、新規販路という代替案の探索や試行を重視する点で「探索」に強く対応している⁴⁾。かくして、既存研究においては関連が不明確であった関係性と機動性の両概念は、各々、組織の環境適応行動の両輪である活用と探索に対応するものとして捉えることができよう。

以上の点が承認されるならば、ここに関係性、機動性、そして成果の関係について本論の第1の仮説を導出できる。前節に示したように、関係性仮説および機動性仮説は、関係性と機動性がそれぞれ単独で成果に寄与することを主張する。しかし March (1991) に依拠するならば、製造業者が特定流通業者との関係性強化に専従すれば、新規有望販路の探索ができず、結果として成果向上のチャンスを自ら摘み取ってしまうことになる。他方で新規販路の探索に専心する製造業者は、有望な新規販路を多数見出しうるが、取引関係を深耕できずその収益・成長機会が未利用のまま放置されてしまうため、成果の向上が期待できない。とするならば、関係性もしくは機動性の一方的な強化ではなく双方の並行的強化、つまり主要取引先との関係性を強化・活用しつつ、それと併せて新規販路の探索・開拓やそれに合わせたチャンネル修正を行うことで、製造業者の成果は向上すると考えられる。かくしてこの点を仮説として明示すれば、次のとおりである。

H1：関係性と機動性の交互作用は、製造業者の成果に正の影響を及ぼす。

(3) 関係性と機動性のコンティンジェンシー仮説

H1 においては、関係性と機動性の両立の重要性を示唆する March (1991) に基づき、両者の同時並行的な強

化が組織成果を向上させることを述べた。しかし注意すべきことに、関係性と機動性の両立を達成する方法は他にも存在する。すなわち Levinthal & March (1993) や Gupta, Smith & Shalley (2006) が指摘するように、「ある時点では関係性（活用）を追求し、別の時点では機動性（探索）を追求する」という、逐次的もしくは断続平衡的な方法を通じて、両者のバランス確保は可能である⁵⁾。とすれば、ある1時点において関係性と機動性のいずれか一方のみを追求する製造業者もまた、高い成果を享受できる可能性がある。ただし、このことは関係性と機動性のどちらか一方を追求しさえすれば、常に高い成果が獲得できることを意味するわけではない。Rowley, Behrens & Krackhardt (2000) によれば、ある特定の環境条件においては関係性（活用）の追求の方が成果向上に効果的であり、また別の環境条件においては機動性（探索）の追求の方が効果的であるというように、組織が直面する環境条件に依存して優先されるべき行動が異なってくるものと推測される。

以上の議論は、関係性と機動性はそれぞれ単独でも組織成果を向上させうるが、ただしそれらの効果は環境条件に依存するという、いわばコンティンジェンシー仮説の存在を示唆するものであるが、この点に関しては既存のチャンネル研究においても言及されてきた。まず関係性あるいは機動性がそれぞれ単独で成果を高めうることは、関係性仮説ならびに機動性仮説として前節において明示したとおりである。更に環境条件によるモデレート効果については、たとえば Noordewire, John & Nevin (1990) や Aaker & Mascarenhas (1984) が、関係性と機動性はそれぞれ環境不確実性が高い場合に、その効果が顕著に現れることを示唆している。

しかしこれらの研究においては、関係性と機動性の効果をモデレートする不確実性の源泉は同一であるのか否か、また環境不確実性は常に関係性あるいは機動性の有効性を強化する方向に作用するのか否か、という点について明確な回答が示されていない。それゆえ関係性と機動性それぞれの効果が、いかなる源泉の不確実性によって、どのようにモデレートされるかを明確にすることが必要であろう。

以上の課題に取り組むに当たり、本論は製造業者が直面する環境不確実性の源泉として、最終消費市場（以下、消費市場）と中間流通市場（以下、中間市場）の2つの市場に注目する。一般に環境は、組織外部に存在するあ

らゆる要素が含まれるが、組織に対して重大な影響を及ぼすのは、組織目標やその達成と密接に関係している課業環境なのであり（Thompson 1967, 加護野 1980）、そして製造業者のチャネル行動の文脈において言えば、消費市場と中間市場がその代表的な環境に該当すると考えられるからである。なお消費市場の不確実性とは、消費者のニーズ・選好の多様化や変化という形で製造業者に負荷される不確実性であり、具体的には「どの消費者（群）が、いつ、どこで、どの製品を、どれだけ購買するか」に関する情報の欠如を意味している。また中間市場とは、自社製品流通を担いうる流通業者（卸売業者あるいは小売業者）の集合を意味し、そしてその不確実性とは、当該市場内における流通業者の参入・退出や盛衰の激しさ、具体的には「現在および将来にわたって、どの販路が成長・衰退するか」あるいは「どの流通業者を利用することで、より高い収益や売上を達成できるか」についての情報欠如を示している。

次にこれらの不確実性によって、関係性と機動性の成果に対する影響力がどのように変化するのかを順に検討する。まず関係性について見れば、それは機動性が伴わなくとも単独で成果に正の影響を及ぼしうが、その効果は、消費市場の不確実性が高い場合に大きくなると予測される。既存のチャネル研究や取引費用モデルが示唆するように、高い消費市場不確実性に直面する場合、製造業者と流通業者は、事前の計画やフォーマルな契約に基づいて市場的に取引を行うよりも、関係性の強化を基盤として流通活動を柔軟かつ逐次的に調整した方が取引効率は向上する、というのがその理由である（Williamson 1985, Wathne & Heide 2004）。しかし対照的に、関係性の成果に対する正の効果は、中間市場の不確実性が高い場合には小さくなるであろう。というのも中間市場が不確実な場合に特定流通業者との関係性を強めるならば、その製造業者は衰退もしくは市場から撤退する可能性がある流通業者を囲い込んでしまう危険と、現有チャネル外部に存在しうる有望新規販路を看過してしまうことで発生する機会費用を負担しなければならず、ゆえに関係性の成果に対する正の効果が消散もしくは相殺されると考えられるからである（田村 1996, 1999; 池尾 1999）。かくして、関係性の成果に対する影響力とそれに対するモデレート効果を仮説化すれば、次のとおりである。

H2：関係性は、製造業者の成果に正の影響を及ぼす。

H3：ただし関係性の正の影響力は、消費市場の不確実性が高い場合に大きくなり（H3a）、他方で中間市場の不確実性が高い場合に小さくなる（H3b）。

続いて機動性に注目してみれば、これも関係性と同様にそれ単独で成果に正の影響を及ぼしうが、その効果は消費市場と中間市場の不確実性によってモデレートされる。しかし注意すべきことに、そのモデレート効果の方向は関係性のケースとは逆であると予測される。まず第1に機動性の成果に対する正の効果は、消費市場の不確実性が高い場合には小さくなる。先述のとおり、消費市場の不確実性が高い場合に成果を向上させるためには、流通業者との関係性強化が効果的であるが、このときに機動性を強化し、新規販路の探索や開拓に忙殺されてしまえば、流通業者との関係性強化が妨げられるからである。しかし第2に機動性の成果に対する正の効果は、中間市場の不確実性が高い場合には大きくなると推測される。なぜなら、中間市場の不確実性が高まるほど自社製品販路の代替案が多数出現し、またそれら代替案の収益・成長機会も流動的になるため、新規有望販路の探索、開拓、およびチャネル修正の重要性が増大すると考えられるからである（田村 1996, 1999; Rowley, *et al.* 2000）。かくして、機動性の成果に対する影響力とそれに対するモデレート効果を仮説化すれば、次のとおりである。

H4：機動性は、製造業者の成果に正の影響を及ぼす。

H5：ただし機動性の正の影響力は、消費市場の不確実性が高い場合に小さくなり（H5a）、中間市場の不確実性が高い場合に大きくなる（H5b）。

以上、関係性と機動性は交互作用効果を以て成果を向上させるといふ交互作用仮説、そして関係性と機動性はそれぞれ単独でも成果を向上させうるが、その効果は製造業者が直面する環境不確実性に条件付きであるとするコンティンジェンシー仮説が導出された。次節においては、これらの経験的妥当性をテストすべく実証分析が行われる。

4. 実証分析

実証分析に際しては、我が国の主要消費財製造業者の

各事業部を対象とする質問票調査が行われ、その回収データが利用された⁶⁾。質問票は774社、878事業部に送付され、2008年2月～3月の回収期間に、全体の21.1%にあたる185事業部から回答を得た。無効票を除いたサンプルは171票、有効回答率は19.5%であった。

設定された構成概念および質問項目は表1のとおりである。なお成果概念は、「収益率」と「売上成長率」の2つの下位概念に分割し、それぞれに対応する質問項目を1つずつ設定している。また本論の直接的な関心対象にはないが、独立変数および従属変数に影響を及ぼさうる変数として、市場成長率、主要取引先の交渉力、製造業者の相対的な業界シェアを統制変数として測定した。

次いで、仮説テストに用いられる構成概念の抽出を目的として、独立変数およびモデレータ変数に対応する質問項目群について因子分析を実行した⁷⁾。プロマックス回転を施した因子分析の結果は表2に示すとおりであり、事前に想定した因子が抽出された⁸⁾。

最後に因果仮説をテストすべく、業界平均に比した収

益率および売上成長率を従属変数、因子分析によって抽出された諸概念ならびに統制変数を独立変数として、2つの重回帰分析が行われた。その結果は表3に示されるとおりであり、いずれのモデルのF値も0.1%水準で有意となった。

個々のモデルの分析結果に注目すると、まず収益率(Y_1)を従属変数とする回帰モデルにおいては、「関係性×機動性」、「関係性×消費市場不確実性」、「機動性×消費市場不確実性」、そして「機動性×中間市場不確実性」の影響力はいずれも非有意であり、それゆえH1、H3a、H5a、H5bの4つの仮説はそれぞれ支持されなかった。その一方で「関係性」および「機動性」の主効果については、H2およびH4において予想したとおり有意な正の影響がみられた(それぞれ $\beta = 0.15$ 、 $\beta = 0.22$)。また「関係性」については、H3bに示したとおり「中間市場不確実性」との交互作用を以て負の影響をもたらしている($\beta = -0.15$)。

以上の分析結果より、関係性と機動性は交互作用を伴

表1 構成概念と質問項目

	構成概念	質問項目	尺度開発において参考とした研究
従属変数	収益率	Y_1 : 貴事業部の収益率は、業界平均に比べて「低い(1)～高い(5)」	加護野(1980) 田村(1999)
	売上成長率	Y_2 : 貴事業部の売上成長率は、業界平均に比べて「低い(1)～高い(5)」	He & Wong(2004)
独立変数	関係性	X_1 : 貴事業部と主要取引先との関係は「敵対的關係(1)～相互信頼に基づく共存共栄関係(5)」	Dwyer, et al.(1989) Webster(1992)
		X_2 : 過去3年間で、主力製品の総販売額に占める主要取引先への販売額割合(販売依存度)は「減少した(1)～増加した(5)」	嶋口(1994) 田村(1999)
独立変数	機動性	X_3 : 市場環境が変化した際、既存販路の修正や新規販路の開拓は「競合他社より遅い(1)～競合他社より迅速(5)」	Aaker & Mascarenhas(1984)
		X_4 : 貴事業部は、有望な新規販売ルートを「全く育てていない(1)～多数育てている(5)」	田村(1996, 1999)
モデレータ変数	消費市場不確実性	X_5 : 主たる標的顧客(消費者)のニーズ・選好は、「同質的(1)～多様化している(5)」	田村(1989)
		X_6 : 主たる標的顧客(消費者)のニーズ・選好は、「安定的(1)～変化が激しい(5)」	石井(1983)
モデレータ変数	中間市場不確実性	X_7 : 貴社製品流通に関わる流通(卸・小売)業界では、流通業者の参入・退出が「全く活発でない(1)～非常に活発である(5)」	田村(1996, 1999)
		X_8 : 貴社製品流通に関わる流通業界内の、卸・小売業者の栄枯盛衰は「全く激しくない(1)～非常に激しい(5)」	
統制変数	市場成長率	X_9 : 当該業界の市場成長率は「低い(1)～高い(5)」	
	主要取引先交渉力	X_{10} : 貴事業部に対する、主要取引先の交渉力は「非常に弱い(1)～非常に強い(5)」	
	相対シェア	X_{11} : 貴事業部の市場シェアは、業界平均に比べて「低い(1)～高い(5)」	

注1) 質問項目は全て、「(1)～(5)」を両極とする5点尺度で測定された。

注2) ただし質問項目中の「主要取引先」という文言は、質問票上では「貴社が直接取引している卸売業者もしくは小売業者の中で、取引額が最大の流通業者」と明示して測定を行った。

わずに各々単独で収益率を高めること、しかし関係性が収益率に及ぼす正の効果は、中間市場が不確実になるに従って低減することが明らかにされた。

続いて売上成長率 (Y_2) を従属変数とする回帰モデルについて見れば、まず「関係性×機動性」は、10%水準で有意であることに留意が必要であるものの、H1 どおりに正の影響を及ぼしている ($\beta = 0.14$)。また「関係性」および「機動性」の各々の主効果についても、H2 および H4 のとおり、有意な正の影響が見られた（それぞれ $\beta = 0.20$ 、 $\beta = 0.18$ ）。更に環境要因との交互作用項に注目すれば、まず「関係性×消費市場不確実性」につ

いては有意な正の影響力が ($\beta = 0.15$)、反対に「関係性×中間市場不確実性」については有意な負の影響力が見出され ($\beta = -0.17$)、H3a および H3b は支持された。しかしながら「機動性×消費市場不確実性」および「機動性×中間市場不確実性」の交互作用効果はいずれも非有意であり、H5a および H5b は不支持となった。

かくして売上成長率を従属変数とする分析結果からは、関係性と機動性は各々の主効果と共に、交互作用を伴うことで売上成長率を向上させること、また関係性の効果は、消費市場の不確実性が高まるにつれて大きくなり、他方で中間市場の不確実性が増すにつれて減殺され

表 2 独立変数およびモデレータ変数の因子分析結果

質問項目	因子名	F_1 : 消費市場 不確実性	F_2 : 機動性	F_3 : 中間市場 不確実性	F_4 : 関係性	共通度
消費者ニーズ・選好の多様化度 (X_5)		0.85	0.28	0.19	0.14	0.74
消費者ニーズ・選好の変化度 (X_6)		0.86	0.01	0.12	0.08	0.75
販路修正・開拓迅速性 (X_3)		0.29	0.83	0.03	0.24	0.73
新規販路育成度 (X_4)		0.01	0.87	0.11	0.07	0.78
中間市場参入・退出の激しさ (X_7)		0.01	0.09	0.85	0.01	0.75
中間市場栄枯盛衰の激しさ (X_8)		0.34	0.05	0.76	0.12	0.63
相互信頼・共存共栄関係の強さ (X_1)		-0.03	0.07	0.01	0.83	0.71
販売依存度の増加度 (X_2)		0.27	0.21	0.11	0.73	0.57
固有値		1.51	1.42	1.26	1.18	
寄与率 (%)		18.85	17.76	15.75	14.80	
累積寄与率 (%)		18.85	36.61	52.36	67.16	

表 3 重回帰分析の結果

独立変数	従属変数	収益率 (Y_1)	売上成長率 (Y_2)	仮説 (符号)
	関係性 (F_4)	0.15 ^c (2.28)	0.20 ^b (2.68)	H2 (+)
	機動性 (F_2)	0.22 ^b (3.21)	0.18 ^c (2.45)	H4 (+)
	関係性×機動性 ($F_4 \times F_2$)	-0.05 (0.69)	0.14 ^d (1.84)	H1 (+)
	関係性×消費市場不確実性 ($F_4 \times F_1$)	0.01 (0.16)	0.15 ^d (1.94)	H3a (+)
	関係性×中間市場不確実性 ($F_4 \times F_3$)	-0.15 ^c (2.09)	-0.17 ^c (2.24)	H3b (-)
	機動性×消費市場不確実性 ($F_2 \times F_1$)	0.11 (1.51)	0.06 (0.74)	H5a (-)
	機動性×中間市場不確実性 ($F_2 \times F_3$)	-0.06 (0.91)	0.03 (0.39)	H5b (+)
	消費市場不確実性 (F_1)	0.02 (0.32)	0.08 (1.00)	
	中間市場不確実性 (F_3)	0.04 (0.60)	0.02 (0.24)	
	市場成長率 (X_9)	0.17 ^c (2.51)	-0.01 (0.17)	
	主要取引先交渉力 (X_{10})	-0.09 (1.38)	0.10 (1.32)	
	相対シェア (X_{11})	0.42 ^a (6.40)	0.06 (0.83)	
	F 値	7.79 ^a	3.77 ^a	
	自由度調整済み決定係数	0.32	0.16	

注 1) 各セル内の数値は標準化回帰係数を、また括弧内の数値は t 値の絶対値を、それぞれ示している。

注 2) a: 0.1% 水準で有意、b: 1% 水準で有意、c: 5% 水準で有意、d: 10% 水準で有意。

ることが明らかとなった。

5. 結論と今後の課題

(1) 分析結果の総合と考察

本論は、既存研究がその有効性を巡って対立していた製造業者の2つのチャンネル行動、すなわち主要取引先との関係性強化と新規販路開拓や機敏なチャンネル修正に関わる機動性強化に注目し、製造業者自身の成果に対するこれらのインパクトを統合的に説明することを目指したものであった。ここに前節に示された分析結果を総合し、それを既存仮説と照らしつつ考察すれば、特に重要な点として次の3点を挙げることができる。

まず第1に指摘できるのは、いずれの回帰モデルにおいても関係性と機動性が成果に対して共に正の主効果を有している点である。第3節において述べたように、March (1991) は探索（機動性）と活用（関係性）の両立こそが成果を向上させること、あるいは探索と活用の一方のみを追求しても成果向上が期待できないことを強調していた。しかし分析結果は March (1991) の議論とは異なり、関係性と機動性はそれぞれ単独でも成果を高めることが明らかにされたのである。また2つの回帰モデルの標準化回帰係数に注目すると、興味深いことに関係性と機動性の主効果は、多少の差こそあるものの同等の値を示している。以上の結果は、少なくとも主効果に関しては関係性仮説と機動性仮説を共に支持しており、また成果に対する相対的なインパクトの観点から見ても、双方の仮説が拮抗していることを示唆するものである。

関係性と機動性の主効果はほぼ同等の大きさであるものの、しかしその効果が環境条件によってモデレートされるか否かは、関係性と機動性とで異なる。これが第2に指摘できる重要な点である。まず関係性の効果は、どちらの回帰モデルにおいても中間市場の不確実性が高まるにつれて減殺される。また売上成長率を従属変数とするモデルについて見れば、その効果は消費市場の不確実性が高まるにつれて大きくなる。他方で機動性の影響力は、どちらのモデルにおいても、消費市場ならびに中間市場の不確実性には左右されない。以上の結果は、関係性よりも機動性の方が環境変化に対して頑健で安定した効果が期待できる、いわば全天候型のチャンネル管理行動であることを意味するものと解釈できよう。

最後に指摘しうるのは、売上成長率を従属変数とした場合に限ってはあるものの、関係性と機動性は正の交互作用効果を有するという点である。つまり関係性と機動性はそれぞれ単独でも成果に正の影響を及ぼすのであるが、それらの同時並行的な強化によって、より効果的に成果が向上する。このことは関係性仮説や機動性仮説では考慮されなかったものの、本論において見出された新たな知見として位置付けられよう。

本論冒頭で述べたように、既存研究においては関係性仮説と機動性仮説が対立したままに併存していた。それゆえに関係性と機動性のどちらのチャンネル行動が成果を向上させるのか、また仮に両者が共に成果に寄与するとしても、両者のバランスをいかに管理することで、より高い成果を達成できるのかは不明であった。これらの問題点に対して、以上の分析結果の総合と考察に従えば、結論として次のような回答を与えることができるであろう。すなわち第1に、関係性と機動性は同程度に成果を向上させる。ただし第2に、機動性の効果は環境不確実性に対して頑健である一方で、関係性の効果は環境不確実性に条件付きである。そして第3に、売上成長率について見る限り、関係性と機動性は正の交互作用効果を有しており、それゆえ両者の均衡のとれた強化によって、製造業者はより高い成果を獲得することができる。

(2) 今後の課題

本論からは以上のごとき結論が導かれる一方で、今後取り組むべき課題が存在する。

まず実証分析の結果より、本論の中核的仮説の1つであったH1（交互作用仮説）は売上成長率を従属変数とした場合にのみ支持され、しかもその効果は10%水準で有意であったことから、その妥当性の再検討が必要である。またその際には成果変数の吟味が特に重要となろう。本論は成果変数として収益率と売上成長率を設定したが、それら組織全体の成果に影響を及ぼす要因は多様であることを考慮すれば、考えうる諸要因の影響力をコントロールするか、あるいは関係性や機動性と直接結びつきうる成果概念の内容特定と、それに照らした観測変数の再設定が求められる。加えて本論は、関係性と機動性の同時並行的強化と断続平衡の強化の各効果を、交互作用仮説とコンティンジェンシー仮説として整序し、クロスセクショナルなデータを用いて分析した。しかしこれら仮説群の妥当性を厳密にチェックするためには、パ

ネルデータの収集が望まれるであろう。

そして最後に、今後は機動性の先行条件をも説明しうるモデルの構築が重要な課題となる。チャネル・パワー論や関係性研究に代表される従来のチャネル管理論は、取引相手が既に確定している状態を前提として、統制の先行条件や協調関係の促進要因の特定に多大な努力を投じてきた。しかし現実においては、取引相手は初めから与えられるものではなく、またその取引関係が永続する保証もない。したがって取引相手を統制するにしても協調関係を構築するにしても、それに先立って有望な取引相手を探索することが必要である。また有望な取引相手の統制や協調関係の確立が一旦実現できたとしても、その後、当該取引相手が衰退もしくは市場から撤退するならば、再度、有望な取引相手を探索しチャネルを修正しなければならない。以上の点を考慮すれば、機動性の強化はパワーや関係性の管理に勝るとも劣らない重要なチャネル管理行動として認識されるべきであり、それゆえに機動性の先行条件を含めつつ理論的・実証的研究を更に発展させることが、挑戦すべき重要な課題として位置付けられるのである。

注

- 1) Ansoff (1965) は、企業が、製品や市場における機会の代替案を全て認識し評価することができない「部分的無知」の状況にあることを前提として、この状況下において予期しえない破滅的な出来事や新たなビジネス・チャンスの出現に有効に対処するためには、柔軟性を確保すること、具体的には製品—市場投資パターンの多角化や保有資源流動性の確保が必要であると主張した。
- 2) 高嶋 (1994) および渡辺 (1997) を参照のこと。
- 3) March 流の「探索—活用」の二分法は、企業の戦略指針を示した嶋口 (1986) の「効果—効率」の二分法と類似している。ただし「効果—効率」の二分法は組織成果の性格の違いに注目した分類であり、その点で組織行動の性格を基準とする March (1991, 2006) の分類とはやや異なっている。
- 4) 機動性概念に含まれるチャネル修正の「機敏さ」や「迅速さ」といった時間的要素は、探索概念においては考慮されていない。しかし機敏もしくは迅速なチャネル修正あるいは環境適応を追求するのであれば、その基盤として代替案の絶えざる探索が求められるはずであり、その点で機動性概念と探索概念は親和関係にあると考える。
- 5) 組織による逐次的な均衡の確保は、関係性（活用）と機動性（探索）のみならず、一般に対立関係やトレードオフ関係にある諸目標を達成する場合に用いられることが、Cyert & March (1963) や Pfeffer & Salancik (1978) によって指摘さ

れている。

- 6) 質問票の送付および回収は、2007 年度慶應義塾大学大学院高度化推進研究プロジェクトの一環として行われた。サンプリングにおいては日本経済新聞社の『日経 NEEDS』および『会社総鑑（未上場会社版）』をベースとして、一般消費者向け製品を製造していると判断された上場企業 462 社と資本金 3,000 万円以上の非上場有力企業 312 社が抽出された。また郵送調査に際しては久保 (2003) に倣い、まず経営企画室や広報室等の高次の組織部門へ質問票を郵送し、これらの部門の回答許可を得た上で各事業部へ転送していただく方法を採用した。
- 7) ここでの因子分析を含め、本論の統計分析には SAS ver.9.1 が用いられた。
- 8) 各因子間の相関係数はそれぞれ、 $r(F_1, F_2) = 0.16^a$ 、 $r(F_1, F_3) = 0.17^a$ 、 $r(F_1, F_4) = 0.15^b$ 、 $r(F_2, F_3) = 0.09$ 、 $r(F_2, F_4) = 0.17^a$ 、 $r(F_3, F_4) = 0.06$ であった（ただし a: 5% 水準で有意、b: 10% 水準で有意）。

参考文献

- Aaker, D. A. & B. Mascarenhas (1984), "The Need for Strategic Flexibility," *Journal of Business Strategy*, Vol.5, No.2, pp.74-82.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。
- Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43, No.4, pp.69-75.
- Cyert, R. M. & J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 松田武彦監訳・井上恒夫訳 (1967)『企業の行動理論』ダイヤモンド社。
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, pp.11-27.
- 風呂勉 (1968)『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- Gupta, A. K., K. G. Smith & C. E. Shalley (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.4, pp.693-706.
- He, Z. & P. Wong (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis," *Organization Science*, Vol.15, No.4, pp.481-494.
- 池尾恭一 (1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 石井淳蔵 (1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 加護野忠男 (1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。
- Kalwani, M. U. & N. Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1, pp.1-16.
- 國領二郎 (1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- 久保知一 (2003)「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巻第2号、pp.111-132。
- Levinthal, D. A. & J. G. March (1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol.14, Special Issue, pp.95-112.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87.
- _____ (2006), "Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence," *Strategic Management Journal*, Vol.27, No.3, pp.201-214.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38.
- Noordewire, T. G., G. John & J. R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.80-93.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant & D. Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, Vol.71, No.4, pp.172-194.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Rowley, T., D. Behrens & D. Krackhardt (2000), "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.369-386.
- 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング：豊饒時代の市場志向経営』日本経済新聞社。
- _____ (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略』日本経済新聞社。
- _____ (1996) 『マーケティング力』千倉書房。
- _____ (1999) 『機動営業力』日本経済新聞社。
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill,
- 高宮晋監訳 (1987) 『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館。
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。
- Wathne, K. H. & J. B. Heide (2004), "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.73-89.
- Webster, Jr., F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.4, pp.1-17.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.