

チャネルシステムの再構成とその成果

— 環境要因による調整効果 —

白 謹豪

<要約>

製造業者が直面している近年の競争環境は以前にも増して厳しく、その範囲が伝統的な産業の境界を越えることも少なくない。また、企業的能力や技術などにおいて外部化が進むにつれて、企業間で行われた競争は集団間の競争へと、その性質を変化させている。本研究の目的は、従来とは異なるこのような近年の競争環境の中で、企業がいかにチャネルシステムを再構成すれば良いのかを解明することである。そこで本研究はダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークに基づいて、チャネルシステムの再構成とその成果に関連する仮説を提示する。サーベイ調査を通じて 170 の日本の産業財製造業者から得た回答を用いて統計分析を行った結果、1) 産業水準の環境要因である競争強度は、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を負に調整すること、2) 集団水準の環境要因であるエコシステムとの強い繋がり、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を正に調整すること、の 2 点が確認された。本研究はチャネルシステムに関連する学術研究の前進に貢献するとともに、チャネルシステムを再構成し企業の存続を図ろうとする企業に対して 1 つの手引きを提供するものであろう。

<キーワード>

チャネルシステム、チャネル多様性の再構成、チャネル利用割合の再構成、競争、エコシステムとの繋がり

1. はじめに

産業内のベスト・プラクティスや各種マーケティング手法などが普及するにつれて、日本の製造業者は以前にも増して厳しい競争環境に直面している (Teece, 2012)。近年においては産業の枠を超えて競争が展開されることも稀ではない (Adner, 2021)。さらに情報通信技術の発展は、技術と企業能力などの多くの部分において外部化を促している (経済産業省, 2023)。これは、ある価値を実現する上で様々な主体の連携が不可欠である状況を作り出す。その結果、従来 1 企業間で行われた競争は、複数の主体によって形成される集団間の競争へとその性質を変化させ、もはや 1 企業の力のみで覇を競うことは難しい (Teece, 2012)。

チャネルシステムは顧客や取引企業との接点として (Neslin & Shankar, 2009), 差別化と競争優位の源泉になり得る資産である (Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz, & Pallas, 2010)。そのため、競争環境の状況に応じてチャネルシステムを見直し、それを適切に再構成することの重要性が従来から後を絶たず指摘されてきた (e.g., 田村, 1996; Wilson & Daniel, 2007)。しかしながら、チャネルシステムを再構成することは容易ではない。チャネルシステムへの投資は不可逆的であり、その結果の予測ははなはだ難しい (Chu, Chintagunta, & Vilcassim, 2007)。また、チャネルシステムは複数の組織の複雑な関係性に基づいて成立することが多い (Fürst, Leimbach, & Prigge, 2017)。そのため、多くの企業がチャネルシステムの再構成の重要性を認識しながらも、その実行に苦戦しているのが現状である。

もともと、チャネルシステムに関連する既存研究の多くはチャネルシステムを静態的な観点から捉える。この観点からは主としてあるチャネルシステムの規定要因が検討され (e.g., Jindal, Reinartz, Kraff, & Hoyer, 2007; Takata & Parry, 2022), 各状況における理想的なチャネルシステムが解明されている (e.g., Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007)。しかしこれらの研究においては、チャネルシステムは固定的なものとしてみなされ、その変化は議論の対象から除外される。そのため、チャネルシステムの再構成を企てる企業にとってこの研究群が提供する示唆点は限定的にならざるを得ない。

一方で上記研究群の限界を踏まえて、チャネルシステムを動態的な観点から捉える動きが近年進出しつつある。この観点はチャネルシステムを変化するものとしてみなし、チャネルシステムの再構成が企業にもたらす効果に研究の主眼を置いている。その数は少ないものの、これらの研究からは、チャネルシステムの再構成に関連する発表は概して企業価値 (i.e., 株価の異常リターン) を高めるものの、その影響は他の要因に依存し変化することが確認されている (e.g., Homburg, Vollmayr, & Hahn, 2014; Sadovnikova, Kacker, & Mishra, 2023)。ただし、これらの研究には次の4つのリサーチ・ギャップが存在するように見える。第1に、チャネルシステムの再構成の捉え方が限定的である。第2に、検討している調整変数として産業水準の環境要因のみに着目しており、近年の環境状況を十分に反映できていない。第3に、理論的な基盤における統合的な観点が不足している。第4に、特定のデータ・ソースのみに依存している。本研究は上記4つのリサーチ・ギャップに対応することによって、チャネルシステムに関連する学術研究の前進を試みるとともに、チャネルシステムを再構成し企業の存続を図ろうとする企業に対して1つの手引きを提供することを目指す。

ところで、本研究においてはチャネルシステムを、製造業者が同じ製品やサービスを販売するために用いるチャネルの集合として定義する (Homburg, Vomberg, & Muehlhaeuser, 2020)。既存研究によれば、チャネルシステムはチャネル多様性とチャネル利用割合の2つの側面から捉えることができる (Jindal et al., 2007; Käuferle & Reinartz, 2015; Van Bruggen, 2010)。前者は企業が保有する異質的なチャネルの数を指し、後者は企業が各チャネルを利用する度合いを表す。以上を踏まえて、本研

究はチャネル多様性の再構成を、チャネルの追加や削除を通じて保有するチャネルの構成を変更し、新たなチャネルシステムを形成することとして捉える。またチャネル利用割合の再構成は、保有しているチャネル構成の中から各チャネルの利用割合を変更することとして定義する。

2. 理論的基盤：ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク

ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（以下、DCF）はいわゆるハイパーコンペティション（D'Aveni, 1994）や次世代競争（Teece, 2012）を前提とし、企業の長期的競争優位性の源泉を説明する比較的新しいフレームワークである（Teece, 2014）。DCFにおいては、とりわけ企業を再構成する能力が競争優位性を獲得する上で強調される。ただし企業の再構成能力と一口にいても、それにはいくつかの種類が存在する（Girod & Whittington, 2017; Zollo & Winter, 2002）。すでに述べた通り、それはチャネルシステムについても例外ではない。チャネル多様性と利用割合のそれぞれの再構成が企業のケイパビリティといかなる対応関係にあるのかを確認することは、それらが企業成果に与える効果を議論する上で与って力がある。その具体的な対応関係を議論するために、まずはDCFで提示される2つのケイパビリティについて説明する。

DCFによれば、企業の能力はダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティに大別される（Teece, 2014）。前者のダイナミック・ケイパビリティは、「急速に変化する環境に対応するために、内部および外部のコンピテンシーを統合、構築、再編成する企業能力」である（Teece et al., 1997, p.516）。Teece (2014)によれば、その主要な目的は技術的およびビジネス上の機会を追求し、顧客ニーズを満足させることである。彼によれば、ダイナミック・ケイパビリティはとりわけ、資産のオーケストレーションを重視して発揮されるものである。その結果として、企業は進化適合力（i.e., 企業の能力が企業の存続に寄与する程度；イノベーションの側面）を高めることができる。

ラインとスタッフ活動に関連する既存の諸機能に対して大きな修正（e.g., 削除, 追加, 再結合）を加えて（Zollo & Winter, 2002）、組織の既存の枠組みまでを変える革新的再構成は（Girod & Whittington, 2017）、ダイナミック・ケイパビリティの1つとしてみなされる。企業は革新的再構成を通じて、資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を高めることができよう（Teece, 2014）。もっとも、革新的再構成は企業に大きな変化をもたらすために、種々のコストと制約がそれにつきまとう。企業が既に保有している資源の性質や企業の経路依存性、組織の慣性により、革新的再構成の実行に失敗することは容易に想像できる（Teece, 2007）。企業内外における政治的葛藤はこの問題を一層深刻にする（Teece, 2014）。この問題を乗り越える上で、企業は多額の取引費用を甘受しなければならない（Teece, 2007; Winter, 2003）。また、革新的再構成の実行に成功した場合においても、それに適合する段階で企業全体に混乱が生じ、至る所で機能不全が発生する問題も十分にあり得る（Girod &

Whittington, 2017)。革新的再構成に多額の金銭的負担が伴うことは論を俟たない (Winter, 2003)。

後者のオーディナリー・ケイパビリティとは、現在のビジネスを遂行するために人、施設、装備を配置する企業能力である (Teece, 2018)。Teece (2014) によれば、その主要な目的はビジネス上の諸機能における技術的効率性を向上させることである。彼によれば、オーディナリー・ケイパビリティの発揮においてはとりわけ、コスト・コントロールが重視される。その結果として、企業は技術適合力 (i.e., 企業の存続に関係なく、企業の能力がある機能を有効に遂行する程度; 効率性の側面) を高めることができる。

諸機能に対して大きな修正は加えないまま (Zollo & Winter, 2002)、組織の既存の枠組みの中で行われる漸進的再構成は (Girod & Whittington, 2017)、オーディナリー・ケイパビリティの 1 つとして捉えられる。企業は漸進的再構成を通じて、各機能の技術適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。もっとも、企業は漸進的再構成から制限的な調整しか達成できない (Girod & Whittington, 2017)。その結果、企業は限られた状況でしか技術適合力のベネフィットを享受できず、その他の場面においては大きな機会損失に直面するようになる (Teece, 2007)。その他にも、限られた資産の中から種々の脅威や機会に対応しようとした結果、少数の機能が多くの活動を負担したり (Teece, 2014)、全体として不協和が生じたり (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2018) する場合もある。

それでは、チャンネルシステムの再構成はこれら 2 つのケイパビリティとどのような対応関係にあるだろうか。この点について、チャンネルシステムの再構成に対する定義とそれに伴うベネフィットとコストの 2 つの観点から考察する。まずは定義についてである。チャンネル多様性の再構成とは、前述した通り、チャンネルの追加や削除を通じて保有するチャンネルの構成を変更し、新たなチャンネルシステムを形成することである。これはまさに、ダイナミック・ケイパビリティの 1 種である革新的再構成とその考え方や性質を共有するものである。他方でチャンネル利用割合の再構成は、保有しているチャンネルの構成の中から各チャンネルの利用割合を変更することとして捉えられる。いうまでもなくこれは、オーディナリー・ケイパビリティの 1 つである漸進的再構成と軌を一にするものである。そのため、チャンネルシステムの再構成に対する定義からは、チャンネル多様性の再構成は革新的再構成と対応関係にある一方、チャンネル利用割合の再構成は漸進的再構成と深い関連性を持つことが垣間見える。

続いて、チャンネルシステムに伴うベネフィットとコストについて議論する。既存研究によれば、チャンネル多様性の再構成を通じて企業は取引企業や顧客の新しいニーズに対応できる (Van Bruggen et al., 2010)。また、競合企業とは異なるチャンネルシステムを形成することによって、新たな価値の創造と提供を実現することが可能になる (Wilson & Daniel, 2007)。言い換えれば、チャンネル多様性の再構成は企業に対して差別化の機会を提供する (Homburg et al., 2014; Neslin & Shankar, 2009)。その結果、企業は将来性のある取引企業や顧客と関係性を構築し、それを維持することができる (Wilson & Daniel, 2007)。チャンネル多様性の再構成に伴うこれらのベネフィットは、進化適合力を高めるため

の具体的な内容として理解できる。一方で、チャネル多様性の追加はチャネル間のカニバリゼーションを引き起こす恐れがある (Hombrug et al., 2014)。これにより、既存のチャネル・メンバーはチャネル多様性の追加に対して抵抗感を抱き、彼らとの間でコンフリクトが生じかねない (Pasirayi & Fennell, 2021)。この場合、チャネル多様性の追加は取引費用を高めるようになる (Hombrug et al., 2014)。加えて、チャネル多様性の追加に金銭的負担が伴うことは論を俟たない (Frazier, 1999)。それに対して、チャネル多様性の削除は顧客の逸脱や他のチャネルへの移動費用を必然的に伴う (Chu et al., 2007)。これらチャネル多様性の再構成に伴うコストは、上述した革新的再構成のコストと同類のものである。

チャネル利用割合の再構成が企業にもたらすベネフィットについてはまず、既存と同質的なニーズの変動に素早く対応できる点が挙げられる (Hombrug et al., 2014)。そのみならず、チャネル利用割合の再構成は事業環境の小さな変化に柔軟に対応することを可能にし、取引費用やエージェンシー費用などの削減に貢献する (Sadovnikova et al., 2023)。また、企業はチャネル利用割合を再構成することによって、チャネルごとに顧客や販売地域、製品を見直し、チャネルシステム内の非効率性を改善することができる (Frazier, 1992; Wilson & Daniel, 2007)。これらはいずれも、チャネルシステムの効率性を改善し、技術適合力を高めるものとして解釈できる。それに対してチャネル利用割合の再構成からは、新しいニーズや既存とは異質的なニーズに対して不満足な対応しかできない場合がある (Van Bruggen et al., 2010)。この場合、既存顧客との関係性が悪化するのみならず、将来性のある顧客を見逃すことは免れ難い (Reichheld & Schefter, 2000)。加えて、限られたチャネルを用いて多くの製品とサービスを提供しようとしても、それに見合った市場カバレッジを確保できない恐れがある (Frazier, 1992)。特定のチャネル・サービスを開発するために多くの時間と努力を要することも企業にとって問題になる (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005; Van Bruggen et al., 2010)。それゆえ、チャネル利用割合の再構成を通じて様々なニーズに対応しようとした結果、かえってチャネルシステム全体に対して過度な投資と労力を要求することになることは十分にあり得る。以上のチャネル利用割合の再構成に伴うコストは、漸進的再構成に付随するコストとその性質を共有するものである。

上記の 2 つの観点から、チャネル多様性の再構成はダイナミック・ケイパビリティの 1 種である革新的再構成と対応関係にある一方で、チャネル利用割合の再構成はオーディナリー・ケイパビリティの 1 つである漸進的再構成と軌を一にすることが示唆される。したがって、本研究は DCF の議論を援用し、チャネルシステムの再構成に伴うベネフィットとコストを整理する。つまりそれは、以下のごとく整理される。チャネル多様性の再構成を通じて、企業はチャネルシステムにおける資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。しかしながら、それは取引費用や金銭的費用はもとより (Teece, 2007; Winter, 2002)、顧客とチャネルシステム全体に対して混乱を招きかねない (Girod & Whittington, 2017)。一方で、企業はチャネル利用割合の再構成を

通じて、チャネルシステムを連続的に調整したり (Girod & Whittington, 2017)、小さな変化に素早く対応したりすることができる (Teece, 2018)。その結果として企業は、チャネルシステムの技術適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。もっとも、チャネル利用割合の再構成には機会損失がつきまとう (Teece, 2007)。場合によってはチャネル利用割合の再構成がチャネルシステム全体に大きな負荷をもたらすこともあろう (Teece, 2014)。

チャネルシステムの再構成にベネフィットとコストの両方が伴うことは、チャネルシステムの再構成とその成果との関係が他の要因に依存し変化することを示唆する (Teece, 2007)。先述したように、DCF はハイパーコンペティションあるいは次世代競争を前提とする。そのため DCF においては、戦略論 (e.g., Porter, 1998) で指摘されてきた産業全体の競争状況に加えて (Arend & Bromiley, 2009)、企業が価値提案を実現するために形成している企業集団の状況も、企業の行動や戦略、競争優位性を決定する重要な環境要因として強調される (Teece, 2014)。そこで本研究は、産業内の競争強度 (i.e., 産業水準の環境要因) とエコシステムとの繋がり (i.e., 集団水準の環境要因) の 2 つの環境要因を取り上げ、それらがチャネルシステムの再構成とその成果との関係にいかなる作用を果たすのかについて仮説を提示する。

3. 仮説

3.1 競争強度

競争強度とは、企業が所属する産業に多数の競合企業が存在し、潜在的な成長機会が制限される程度を表す (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013)。競争強度が高い場合、企業は限られた資源を巡って覇を競わなければならない (Scherer, 1980)。とりわけ、企業は目標成果を達成するために、類似の顧客をターゲットにする多数の競合企業の中で奮闘する必要がある (Jones et al., 2005)。価格競争が激しい場合、この状況はより顕著になる (Porter, 1998)。そのため競争強度が高い場合、企業には新しい市場を開拓し、競合企業とは異なる方法で競うことが求められる (Zahra, 1993)。

チャネル多様性の再構成は、競合企業とは異なるチャネルシステムの形成を可能にする (Wilson & Daniel, 2007)。このような差別化を通じて企業は、既存の競争環境から逸脱し、自社の存続を図ることができよう (Homburg et al., 2014)。つまり、競争強度が高い場合、企業はチャネル多様性の再構成がもたらす進化適合力の向上を十分に享受できる (Teece, 2014)。もちろん、チャネル多様性の再構成が取引費用や金銭的費用 (Teece, 2007; Winter, 2002)、また顧客とチャネルシステム全体にわたる混乱を招くことも事実である (Girod & Whittington, 2017)。もっとも、チャネル多様性の再構成を通じて企業が競合企業を追い抜き、潜在的な成長機会を掴むにつれて、これらのコストはある程度相殺され、安定化すると予想される。一方で競争強度が低い状況は、競合企業が少なく、潜在的な成長機

会も豊富な事業環境を企業に提供する。そのため、企業にとってはチャネル多様性の再構成が提供する進化適合力よりも、それに伴うコストが強調される (Auh & Menguc, 2005)。

それに対して、チャネル利用割合の再構成は連続的な調整と小さな変化への迅速な対応を可能にする (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2018)。これにより企業は、既存のチャネルシステムにおける技術適合力を向上できよう (Teece, 2014)。競争強度が低い場合、企業は既存のチャネルシステムを活用しても、潜在的な成長機会を追求することができる (Auh & Menguc, 2005)。そのみならず、企業は既存のチャネルシステムに対して過度な目標 (e.g., 異なるニーズへの対応) を設定する必要もないため、チャネルシステム全体に大きな負荷が生じることも少ないと予想される。現在の事業環境が十分な成長機会を提供するため、他の市場をターゲットにしないことによって生じる機会損失も企業にとってはある程度甘受できよう。しかし競争強度が高い場合、チャネル利用割合の再構成がもたらす技術適合力は効率性の側面を重視するため、差別化競争ではなく、価格競争に火をつける結果になりかねない (Porter, 1998)。また、チャネル利用割合の再構成では既存の競争環境から抜け出すことが難しい (Zahra, 1993)。その結果、企業にとっては上記のような機会損失が大きくならざるを得ない (Teece, 2007)。あるいは、機会損失を避けようとして既存のチャネルシステムに過度な目標を設定し、チャネルシステム全体が機能不全を起こすこともあり得るだろう (Teece, 2014)。以上の議論から、本研究は競争強度に関して次のように仮説を提示する：

仮説 1：競争強度は、チャネル多様性の再構成とチャネルシステムの成果の関係を正に調整する。

仮説 2：競争強度は、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を負に調整する。

3.2 エコシステムとの強い繋がり

ビジネス・エコシステム (以下、エコシステム) とは、相互作用する主体 (i.e., 個人や組織) で構成された基盤の上に支えられる経済的集団であり、この集団は顧客に対して価値ある製品やサービスを創造し提供する (Moore, 1996)。その中には自社をはじめ、部品供給業者や顧客、補完的企業、政府機関、準政府機関 (e.g., 大学、財政・法律関連の機関) などが含まれる (Mei, Zhang, & Chen, 2019; Moore, 1996)。

このエコシステムという概念においては、ある企業が他の主体とどれほど多くの強い繋がりを持つかが戦略的に重要である (Adner, 2017; Moore, 1996)。ここで繋がりとは、主体間の情報・感情・資金・物資の流れを特定する要素である (Adner, 2017)。主体間の強い繋がりとは、企業にとって知識を創造する基盤となる (Heaton, Siegel, & Teece, 2019)。またそれは、新たな価値を創造し提供する上で、

他の主体の自発的な協力と支援を獲得しやすくする (Foss, Schmidt, & Teece, 2023)。関係性を持つ主体が自社のエコシステムから逸脱することも抑制できる (Moore, 1996)。言い換えれば、エコシステム内の多様な主体と強い繋がりを持つことは、新たな市場や製品を創造し維持するために共に働く主体が多数存在することを意味する (Teece, 2012)。それゆえ、エコシステムとの強い繋がり (i.e., エコシステム内で企業が強い繋がり形成している主体の数) は、エコシステムの要を成す。

チャネル多様性の再構成は企業の進化適合力を高められる (Teece, 2014)。もっとも、それはチャネル多様性の再構成を通じて企業が資産のオーケストレーションを実現できた場合においてのみ実現される (Teece, 2014)。エコシステム内の多くの主体と強い繋がり形成している場合、つまりエコシステムとの繋がり強い場合、企業は自分が所属する産業のみならず、様々な分野に関する情報を得ることができる (Heaton et al., 2019)。企業はそれらの情報に基づいて新しい機会や脅威を迅速かつ正確に感知することができる (Teece, 2007)。それはチャネル多様性の再構成を方向づける上で与って力がある。またエコシステムとの繋がり強い場合はエコシステム内に共通のビジョンや目標が存在するため、チャネル多様性の再構成に必要な支援や協力を他の主体から獲得しやすい (Foss et al., 2023; Moore, 1996)。それゆえ、エコシステムとの繋がり強い場合において、チャネル多様性は資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を向上させる可能性が高い。同時に、この状況においてはチャネル多様性の再構成に伴う取引費用や金銭的負担、顧客やチャネルシステム全体にわたる混乱を企業は軽減させることができよう。それに対して、エコシステム内の主体との間で強い繋がり形成されていない、あるいはそのような繋がり少ない場合には上記のベネフィットとコストの優劣関係が反転する。つまり、エコシステムとの繋がり弱い状況においては限られた情報しか入手できないため、将来の予測がはなはだ難しい。この場合企業は、チャネル多様性の再構成に関連する意思決定を過ちかねない (Auh & Menguc, 2005)。またエコシステムとの繋がり弱い状況においては、エコシステム内に属する各主体の共存関係は薄く (Adner, 2017)、彼らの逸脱も抑制しにくい (Moore, 1996)。そのため、この場合には各主体の協力や支援を獲得し難いだけでなく、競合企業にもそれらが提供される恐れがある。共通の目標やビジョンが存在しないことはこの問題を一層深刻にさせる (Foss et al., 2023)。

それに対して、既存のチャネルシステムの中で行われるチャネル利用割合の再構成は、エコシステムとの繋がり弱くてもチャネルシステムの技術適合力を高めることができる (Teece, 2014)。とりわけ、将来の可能性を正確に判断し難い状況においては、現在のチャネルシステムを強化し、将来に備えることが何よりも企業に求められる (Adner, 2006)。また、この状況においては他の可能性を感知することも難しいため (Teece, 2007)、機会損失はある程度無視され得る。それゆえ、企業にとってチャネル利用割合の再構成は、エコシステムとの繋がり弱い状況において特に有効な手段であるといえる。一方で、エコシステムとの繋がり強い場合、将来の機会と脅威に関連する様々な情報が企業

に流れてくる (Heaton et al., 2019)。しかしながら、チャンネル利用割合の再構成ではそのような情報に不十分な対応しかできず、企業にとっての機会損失は膨大なものにならざるを得ない (Teece, 2007)。そのような機会損失を回避するためにチャンネル利用割合の再構成で様々な調整を行った結果、チャンネルシステム全体に大きな負荷をもたらすことも十分にあり得る (Teece, 2014)。また、エコシステム内の各主体の期待に応答できないことは、エコシステム全体の関係性を損ないかねない (Moore, 1996)。技術適合力がその性質上、既存のチャンネルシステムの効率性を高めるものであって、企業の存続に寄与するか否かを重視するものではないという点も注意すべきであろう (Teece, 2014)。以上の議論から、本研究はエコシステムとの強い繋がりに関して次のように仮説を提示する：

仮説 3：エコシステムとの強い繋がりとは、チャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を正に調整する。

仮説 4：エコシステムとの強い繋がりとは、チャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を負に調整する。

4. 実証分析

前述した仮説の経験的妥当性を検討するために、本研究は複数の産業に所属する 1,305 の産業財製造業者の事業部を対象に、質問紙郵送法をもって調査を実施した。その結果、170 の回答者から得られたデータが分析に使用された（有効回答率：13.0%）。各構成概念の測定尺度は可能な限り既存研究に準じて作成された。構成概念の信頼性と妥当性については競争強度の AVE が 0.46 と、基準値である 0.50 をわずかに下回ったものの、その他の全ての指標については問題がないことを確認した。したがって、本研究は構成概念の信頼性と妥当性について、分析を行う上で重大な問題はないと判断した。

本研究は最小 2 乗法を用いた重回帰分析を行った。その結果、チャンネルシステムの再構成とチャンネルシステムの成果の関係については、チャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果についてのみ正の相関が 10%水準で見られた ($\beta_{\text{利用割合再構成}} = 0.17, p < 0.1$)。もっとも、それ以上にも環境要因による調整効果は注目に値する。それについては、具体的に以下のことが確認された。第 1 に、チャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係に対する競争強度の調整効果は正で仮説と符号は一致したものの、有意ではなかった ($\beta_{\text{多様性再構成} \times \text{競争強度}} = 0.09, p > 0.1$)。そのため、仮説 1 は不支持となる。第 2 に、競争強度はチャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を負に調整することが確認された ($\beta_{\text{利用割合再構成} \times \text{競争強度}} = -0.27, p < 0.01$)。よって、仮説は 2 支持される。第 3 に、エコシステムとの強い繋がりとはチャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を正に調整することが確認された ($\beta_{\text{多様性再構成} \times \text{エコシステム}} = 0.19, p < 0.05$)。これは仮説 3 を支持

する結果である。第 4 に、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係に対するエコシステムとの強い繋がり調整効果は負で仮説と符号は一致したものの、有意でなかった ($\beta_{\text{利用割合再構成} \times \text{エコシステム}} = -0.07, p > 0.1$)。そのため、仮説 4 は不支持となる。

5. 本研究の貢献

チャネルシステムの研究分野に対する本研究の貢献は以下の 3 点に要約できる。第 1 に、本研究はチャネルシステムの再構成に対する既存研究の捉え方を拡張し、チャネルシステム全体の再構成を捉えることに挑戦する最初の研究である。第 2 に、本研究はチャネルシステムとエコシステムの 2 つの研究分野を架橋する最初の研究である。近年の環境変化に伴ってエコシステムは、企業の行動や成果に影響を与える集団要因の 1 つとして脚光を浴びている (e.g., Adner, 2017; Heaton et al., 2019; Mei et al., 2019; Moore, 1996; Teece, 2012)。本研究はこの概念をチャネルシステムの文脈で検討し、エコシステムとの強い繋がりチャネル多様性の再構成とチャネルシステムの成果の関係に影響を与えることを明らかにした。第 3 に、本研究はチャネルシステムの再構成を議論するための統合的な理論的基盤を提示する。DCF は様々な研究分野にその起源を持ち、チャネルシステムの再構成が企業にもたらし得る多様な効果について、多角的な観点から議論することを可能にする。本研究はこのフレームワークを理論的基盤として据え、チャネルシステムの再構成とその成果に関連する 4 つの仮説を提示した。実証分析の結果、そのうち 2 つの仮説が支持され、理論的基盤として DCF の有用性が一定の程度示唆された。なお、上記 3 つの貢献を実現する上で、サーベイ調査がその基盤を提供した点は言を俟たない。

実務に対する本研究の示唆点も特筆に値する。とりわけチャネルシステムの再構成を計画している企業は、本研究の結果を踏まえて適切な再構成の方法を選択することができよう。具体的には、産業内において競争が激しくないときには、チャネル利用割合の再構成がその手段として有効であろう。一方で、エコシステムとの間に強い繋がり形成されているときには、チャネル多様性の再構成がその手段として適切であるように見える。また本研究の結果は、チャネル多様性の再構成のようにチャネルシステムに大きな変化をもたらす際には、1 企業の力のみでは不十分であり、多様な主体の協力が必要であると示唆する。

6. 限界と課題

本研究はいくつかの限界点も抱えている。それらは今後の研究の課題としても指摘され得るものだろう。第 1 に、本研究の対象として、情報のみを提供するチャネルは除外されている。もっとも、

情報提供も重要なチャネル・サービスの1つとして、近年においてはそれのみに専念するチャネル・メンバーも増加している (Van Bruggen et al., 2010)。それゆえ、今後の研究においては、そのようなチャネルまでも含めてチャネルシステムの再構成を議論する必要があるだろう。

第2に、チャネルシステムの再構成に関して、より細かい分類方法が存在する可能性について指摘できる。本研究はチャネルシステムの再構成をチャネル多様性の再構成とチャネル利用割合の再構成に大別し、チャネルシステムの成果に対するそれらの効果について議論した。もっとも、チャネル多様性の再構成と一口にいても、企業がチャネル多様性の追加とその削除のそれぞれを行う理由は異なるかもしれない。類似のことはチャネル利用割合の再構成についてもいえよう。この点は興味深い今後の研究課題であろう。

第3に、本研究はチャネル統合について考慮できていない。複数のチャネルを連携するチャネル統合は、顧客価値を向上させ、競合企業に真似され難いチャネルシステムを形成するものとして近年注目を集めている (Wilson & Daniel, 2007)。とりわけ情報通信技術の発展によってチャネル間の情報共有が容易になって以降、この動きは多くの産業で見られつつある (Frazier, 1999; Neslin & Shankar, 2009)。今後の研究においてはこの点を視野に入れ、チャネル統合に伴うベネフィットとコスト、その結果としての成果について議論することも有意義であろう。

謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である高田英亮先生には多くのご指導を賜りました。ここに心からの謝意を表します。また、2回にわたる学事振興資金（研究科枠）の報告会においては、鶴光太郎先生、王英燕先生、小野晃典先生から貴重なご意見を頂戴いたしました。ここに記して深謝いたします。

参 考 文 献

- Adner, R. (2006): "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem," *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Adner, R. (2017): "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy," *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R. (2021): *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. The MIT Press.
- Arend, R. J. and P. Bromiley (2009): "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?" *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- Auh, S. and B. Menguc (2005): "Balancing Exploration and Exploitation the Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Chu, J., P. K. Chintagunta and N. J. Vilcassim (2007): "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research*, 44(1), 29-41.
- D' Aveni, R. A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.

- Foss, N. J., J. Schmidt and D. J. Teece (2023): "Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability," *Long Range Planning*, 56(1), 102270.
- Frazier, G. L. (1999): "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, G. L. and T. A. Shervani (1992): "Multiple Channels of Distribution and Their Impact on Retailing," In R. A. Peterson (Ed.), *The Future of U.S. Retailing: An Agenda for the 21st Century* (pp.217-237). Westport, CT: Quorum Books.
- Fürst, A., M. Leimbach and J. K. Prigge (2017): "Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success," *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.
- Girod, S. J. G. and R. Whittington (2017): "Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism," *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121-1133.
- Heaton, S., D. S. Siegel and D. J. Teece (2019): "Universities and Innovation Ecosystem: A Dynamic Capabilities Perspective," *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921-939.
- Homburg, C., J. Vollmayr and A. Hahn (2014): "Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China," *Journal of Marketing*, 78(3), 38-61.
- Homburg, C., A. Vomber and S. Muehlhaeuser (2020): "Design and Governance of Multichannel Sales Systems: Financial Performance Consequences in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1113-1134.
- Jindal, R. P., W. Reinartz, M. Krafft and W. D. Hoyer (2007): "Determinants of the Variety of Routes to Market," *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 17-29.
- Jones, E., S. P. Brown, A. A. Zoltners and B. A. Weitz (2005): "The Changing Environment of Selling and Sales Management," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Kabadayi, S., N. Eyuboglu and G. P. Thomas (2007): "The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment," *Journal of Marketing*, 71(4), 195-211.
- Käuferle, M. and W. Reinartz (2015): "Distributing Through Multiple Channels in Industrial Wholesaling: How Many and How Much?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 746-767.
- Mei, L., T. Zhang and J. Chen (2019): "Exploring the Effects of Inter-Firm Linkages on SMEs' Open Innovation from an Ecosystem Perspective: An Empirical Study of Chinese Manufacturing SMEs," *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 118-128.
- Moore, J. F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*. Chichester: J. Wiley.
- Neslin, S. A. and V. Shankar (2009): "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Pasirayi, S. and P. B. Fennell (2021): "The Effect of Subscription-Based Direct-to-Consumer Channel Additions on Firm Value," *Journal of Business Research*, 123, 355-366.
- Porter, M. E. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Reichheld, F. F. and P. Schefter (2000): "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard business review*, 78(4), 105-113.
- Sadovnikova, A., M. Kacker and S. Mishra (2023): "Franchising Structure Changes and Shareholder Value: Evidence from Store Buybacks and Refranchising," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(5), 1098-1117.
- Scherer, F. M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Takata, H. and M. E. Parry (2022): "Human Asset Specificity, Physical Asset Specificity, and Direct Distribution," *Industrial Marketing Management*, 105, 515-531.
- 田村正紀『マーケティング力-大量集中から機動集中へ』千倉書房, 1996 年。
- Teece, D. J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J. (2012): "Next-Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy," *Journal of Law, Economics & Policy*, 9(1), 97-118
- Teece, D. J. (2014): "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms," *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018): "Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory," *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Bruggen, G. H., K. D. Antia, S. D. Jap, W. J. Reinartz and F. Pallas (2010): "Managing Marketing Channel Multiplicity," *Journal of Service Research*, 13(3), 331-340.
- Wilson, H. and E. Daniel (2007): "The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach," *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.
- Winter, S. G. (2003): "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A. (1993): "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.