

競争優位のチャネル・ネットワーク・マネジメントの 一考察

玄野博行*

Sources of Competitive Advantage in Channel Network Management

Hiroyuki Genno*

Abstract

This article brings up the following problems; First, how do center firms in a channel network impact on various organizations? Second, in what way is the analytical power of the conventional channel viewpoint inadequate in capturing real situations? Third, to overcome this inadequacy, what kind of conceptual frameworks will be a strong foothold, and in what direction do they need to be developed? Based on the above background, this thesis presents the problem of consciousness of “what kind of channel network management should be implemented to gain a competitive advantage?” The significance of this problem of consciousness is confirmed by reviewing various literature on distribution channels, with the aims to gaining suggestions for future directions of research.

キーワード

流通チャネル、ネットワーク・オーガナイザー、組織間関係（外部組織）、
内部組織

1 問題の所在

1990年代後半を境として日本の流通研究の分野において、製販統合（石原・石井編 [1996]）、製販提携（渡辺 [1997]）、チャネル・パートナーシップ（尾崎 [1998]）といったキーワードや、また2000年代以降はサプライチェーン・マネジメント（加藤 [2006]）といったキーワードが盛んに唱えられるようになり、実際にそのようなシステムが台頭するようになった。しかし、例えば加藤 [2006] においては、次のような指摘もなされている。現代の日本的流通システムは、従来の投機型生産・流通システムから延期型生産・流

*げんの ひろゆき：大阪国際大学グローバルビジネス学部准教授（2016.12.2受理）

通システムへと転換しつつあるのだが、未だシステムの転換には至らず、過渡的段階にある。すなわち、現状でもなお、事後調整的なシステムが全体最適よりもパワー関係をベースとした部分最適を求める行動を誘発し、温存されている。

そのような中、近年、流通チャンネルに関する様々なレビュー論文が盛んに執筆されている（加藤 [2006]、崔・石井 [2009]、崔 [2011]、崔 [2006, 2010a, 2013a, 2013b]、結城 [2012a]、渡辺 [2011]、久保 [2011a]、原 [2011a, 2011b] など）。各レビュー論文では、従来のチャンネル研究を追いながら、その特徴・問題点・課題などが論じられている。そして、これを踏まえておのおの独自の視点が論じられているが、現代のチャンネル現象は従来のチャンネル視点では捉えきれないと主張している点は共通点として見受けられる。その他にも、近年、流通チャンネルに関する様々な経験的研究が蓄積されつつある（崔 [2009a, 2009b, 2010b, 2011]、小野・久保 [2011]、久保 [2011b]、戸田 [2011]、結城 [2010, 2011, 2012b] など）。

以上のような状況を踏まえつつ、本稿では次のような問題を投げかけてみよう。第1に、チャンネル・ネットワークにおけるネットワーク・オーガナイザーが¹、ネットワークを構成している種々の利害関係主体や、他の企業との間につくり出している諸関係に、どのような影響を及ぼそうとしているのか。第2に、現実の状況を捉えるうえで、従来のチャンネル視点や、その影響のもとに形成された思考のパターンは、どのような点で解像力が不十分なものとなっているのか。そして第3に、この不十分性を克服するためには、どのような概念装置が有用な足がかりとなりうるものであり、それをどのような方向でさらに発展させることが必要となっているのか。以上のような背景を踏まえて本稿では、「競争優位性を獲得するためにいかなるチャンネル・ネットワーク・マネジメントを実践していくべきか」という問題意識を提示したい。そして、このような問題意識の意義を確認し、かつ今後の方向性として何らかの示唆を得るために、流通チャンネルに関する諸文献に見られるインプリケーションを確認することにより、筆者が取り組もうとしている研究の位置づけを議論していくことにする。

2 流通チャンネルに関する諸文献のインプリケーション

先行研究ではどのような視点で分析が行われていたか。また、どのような視点が今後の課題として提示されているか。ここでは結論を先取りすると、チャンネル関係が生み出す「パフォーマンスの多次的属性」と「特定の資源の多次的属性」、そして「組織能力」という概念に注目してみよう。

まず、先行研究ではどのような視点を取りあげられているかについては、商業経済論、品揃え形成の理論、延期・投機の理論、チャンネル構造選択論、チャンネル拡張組織論、チャンネル交渉論、パワー・コンフリクトに焦点を当てたチャンネル・システム論、協調的關係論、新制度派アプローチなどといった視点があげられる。次に、先行研究ではどのような視点が今後の課題として提示されているかについては、例えば、ネットワーク・オーガナイザー・モデル（商業的需給調整メカニズム）、多元的チャンネル・ネットワーク・システ

ム、そして従来のチャネル研究の再評価と統合的視点などがあげられる。また、チャネル関係が生み出す「パフォーマンスの多次的属性」や「特定の資源の多次的属性」を再考することの必要性を論ずる者もいる。さらに、経営組織論の観点から「組織能力」という概念に注目している研究も存在する。

そこで以下において、流通チャネルに関する諸文献に見られるインプリケーションについて確認していくことにより、筆者が取り組もうとしている問題意識の意義を確認し、かつ今後の方向性として何らかの示唆を得ることを狙いとしよう。

2.1 流通チャネルに関するレビュー論文のインプリケーション（その1）

この項では、崔・石井 [2009]「製販統合時代におけるチャネル研究の現状と課題」、崔 [2011]「日本におけるチャネル研究の空白ゾーン」に注目してみよう。この2つの文献では、流通革命論の提唱と流通系列化への規範論的批判（林 [1962]、風呂 [1968]、佐藤 [1974]）という議論から始まり、そして、流通系列化の進展と動揺（Stern [1969]、石井 [1983]、住谷編 [1992]）、次に、製販統合の進展とチャネル・パートナーシップ論の問題点（石原 [1982]、石井 [1983]、中田 [1986]、佐藤 [1993, 1994]、高嶋 [1994]、矢作 [1994]、石原・石井編 [1996]、渡辺 [1997]、尾崎 [1998]）という議論を経て、最終的に、チャネル・ネットワーク論の登場（加藤 [2006]）と多元的チャネル・ネットワーク・システムの提唱（崔・石井 [2009]、崔 [2011]）といった視点の時系列的な変遷に注目している。

流通革命論の提唱と流通系列化への批判に関する議論に注目すると、林 [1962] による流通革命論では、太くて短い流通経路を目指すために前近代的流通経路の改造が不可欠と主張され、誰が主体であれ、流通経路の効率性さえ確保できれば良いという解釈となっている。風呂 [1968] によるチャネル交渉論については、寡占メーカーがチャネル関係においてチャネル協調を得るためには、継続的かつ反復的な交渉によって達成するしかないと主張されている。佐藤 [1974] による多元的流通システム論については、寡占メーカーの流通系列化システムに立ち向かう対抗力として、総合スーパーが主導し、メーカーを傘下に収めたもう一つの管理システムの不可避性が主張されている。

流通系列化の進展と動揺に関する議論に注目すると、Stern [1969] のパワー・コンフリクト論を援用しながら、チャネル環境の不確実性とチャネル組織の情報処理パラダイムの関係をモデル化した石井 [1983] による研究が代表的なものであり、その後続く研究群は、当時の流通系列化の実像と符号している。しかし、1980年代後半に入り、小売業の上位集中度が高まり、メーカーにとっても上位の大手小売企業との取引が最重視されるようになり（住谷編 [1992]）、寡占メーカーによる一方的なチャネル管理、すなわち流通系列化の有効性は著しく落ちることになる。

パートナーシップ型チャネルの展開に関する議論に注目すると、従来の行動科学的変数中心のアプローチから、社会心理学などの分野から借用した信頼やコミットメント概念を中心に、社会的結合を重視しながらもさらに経済的変数までをも考慮に入れた戦略的な協調関係を強調するアプローチ、いわば「協調的關係論」（高嶋 [1994]）へとチャネル研究

の方向性は大きく転換する。その代表的な研究として、アメリカのP&Gとウォルマートの連携を分析した佐藤 [1993, 1994] による研究、コンビニエンスストアに焦点を当てた矢作 [1994] による研究、製販統合に焦点を当てた石原・石井編著 [1996] による研究、協働関係に焦点を当てた渡辺 [1997] による研究、パートナーシップに焦点を当てた尾崎 [1998] による研究などがある。

チャンネル・パートナーシップ論の問題性に関する議論に注目すると、崔・石井 [2009] によると、製販統合というプラクティスを分析する日本のチャンネル研究（チャンネル・パートナーシップ論）として、概ね3つの理論パラダイムに分類されている。それは、日本独自の商業経済論パラダイム、社会的チャンネル・システム論の流れの協調的關係論、取引コストの観点から組織的關係を重んずる取引費用パラダイムの3つである。これらのチャンネル・パートナーシップ論は、「双方の対等性や互惠性」という意味でのパワー・バランス・モデルを取り入れ、従来のパワー・コンフリクト・モデルの問題を解決しようと試みているが、パワー・バランスは実に不安定なバランス（パワー・インバランス状態）でもあるという大きな問題が存在し、パワー・ゲーム的側面を常に含むという問題に焦点が当てられることになる。

このような問題に対して登場するのが、チャンネル・ネットワーク論である。流通チャンネルにおけるパワー・インバランス状態は、結局のところチャンネル・パートナーシップ論も、チャンネル問題を、メーカーと流通企業間のパワー問題に還元させるしかない「ダイアド関係」で捉える以上は不可避な帰結というものであった。このような状況を見極め、新たに取り組むべき製販関係を、生産と流通のダイアドではなく、SCMやSPAなどのような「ネットワーク」関係として捉え直すことを求めるのが、商業経済論の伝統を受け継ぐ加藤 [2006] であった。すなわち、ネットワーク・オーガナイザー論（商業的需給調整メカニズム）の提示である。そのような視点を発展させているのが、崔 [2011] による多元的チャンネル・ネットワーク・システムである。現代の日本のチャンネル現場は、流通系列化を含む多元的チャンネル・ネットワークが機能しており、この状態を「多元的チャンネル・ネットワーク・システム」と呼んでいる。その定義は次のとおりである。

「多元的チャンネル・ネットワーク・システムは、ネットワーク間の対決を促すより、顧客満足のためのネットワーク効率性の最大化を優先する。多元的チャンネル・ネットワーク・システムにおいては、寡占メーカーであれ、大手小売企業であれ、さらに大手卸売商であれ、ネットワークを主宰する各オーガナイザーが、ダイアド関係に付きまとうパワー関係に安住せず、ネットワーク効率性を最大限にすることを目標とする。チャンネル・システム構成員全体のハーモニーを重んじ、何よりもネットワーク存続と発展のために最終審判者としての消費者のニーズに応えるように柔軟にかつ不断に切磋琢磨することが望まれる。」（崔 [2011] 15-16頁より）

この定義に注目すると、チャンネル・ネットワークに存在する各経済主体間の関係性や、ネットワーク・オーガナイザー自身の内部組織をいかにマネジメントするかが、非常に重要な要素となってくることが見受けられるであろう。

2.2 流通チャネルに関するレビュー論文のインプリケーション（その2）

① 崔 [2006] 「マーケティング・チャネル研究の回顧と批判的検討」

この文献では、過去の先行研究を、①長期協力的な企業間関係をもたらす要因、または先行条件は何かを探った一連の研究として、取引特定の投資の存在を切り口とした研究、企業間の社会的・非経済的相互作用に注目する研究、②長期協力的な取引関係がその関係の参加者たちの成果にどのような影響を与えるかを究明した研究、③①の諸研究で識別されたいくつかの中心的な構成概念の属性に注目した研究、④パワー・コンフリクト論が想定してきた非対称的なパワー関係という前提に対する批判から出現した研究などに分類したうえで検討がなされている。

崔 [2006] におけるインプリケーションとして注目すべきことは、マーケティング・チャネル研究の再検討に関して次のようなことが述べられている点である。第1に、これまでのチャネル研究が露呈している最大の弱点は、長期協力的な関係のダイナミズムがつくり出す、「ポジティブな側面」を軽視したままに、取引コスト・アプローチの伝統を無批判的に踏襲した結果、取引関係における影の部分（即ち、機会主義のリスク）にばかり光を当ててきたことである。それを踏まえて、今後のチャネル研究が目を向けるべき大きな研究課題の一つとして、企業間のインタラクションによってもたらされる「ポジティブなアウトプット」（例えば、知識の移転、組織間学習）の概念化と、それが求められる条件や、それを形成する要因、についての取り組みを強調している。第2に、長期志向性や協力のような概念が実践的な意味でのチャネル管理の究極的目標になりうるかというところに注目している。「親密な関係の構築やそのための投資が、すべての相手に対して必要なわけではない」と述べたDay [2000] の言説を引用しつつ、財務的成果を伴わない長期協力的関係の構築は無意味である（Frazier [1999]）、ということを強調している。第3に、チャネル関係が各参加企業の経済的成果に与える影響の重要性はしばしば指摘されながらも（例えば、Skinner et al [1992]）、それに真正面から取り組んだ研究の蓄積が浅いことに注目している。それを踏まえて、長期協力的取引関係のもたらす「負の効果の回避」と「正の効果の高揚」とを統合的に研究する視点の重要性を強調している。さらに、それらが究極的にチャネルを構成する各メンバー企業の財務的成果に与える影響、または、財務的成果を高めるための条件、それを促進する要因に対する立体的な分析視点が不可欠であることも強調している。

② 崔 [2010a] 「チャネル研究の系譜」

この文献ではまず、チャネル構造の選択に関する研究に関して、初期のチャネル構造選択論とその問題点、チャネル構造選択論の発展について検討がなされている。そして、チャネル管理問題に関する研究に関して、チャネル拡張組織論の展開とパワー・コンフリクト論の展開について検討がなされている。これらの検討を踏まえたうえで、チャネル管理問題の新展開に関して、長期志向性と協調を駆動する先行要因に関する研究、機会主義の防御メカニズムに関する研究に焦点をあてつつ検討がなされている。

崔 [2010a] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙

げられる。第1に、チャネル研究で用いられている全ての行動科学的概念は売上や利益のような具体的パフォーマンスの観点から実証されるべきというSkinner, et al. [1992]の主張に注目している。第2に、チャネル関係が生み出すパフォーマンスの多次元的属性を重視しつつ(Noodeweier, et al. [1990]、Weitz and Jap [1995])、チャネル研究が一層の発展を図るためには、機会主義の抑制という「ネガティブの回避者」としてではなく、「ポジティブの創出者」としてチャネルを見直すことが必要であることを訴えている(Jap [1999])。第3に、構造選択問題と管理問題が統合的なフレームワークの中で議論されることは稀であったことを受けて、チャネルにおける構造選択の問題と管理問題は必ずしも明確に分離して議論しうる性格のものではないことを強調している。すなわち、構造の問題と管理問題の両側面を同時に視野に入れた、統合的なフレームワークを構築することは、今後のチャネル研究において挑戦的な課題の1つであるということである。第4に、パワーという概念の再評価の必要性を強調している。チャネル関係というのはむしろ、パワー・ゲームを前提としながらも、不断なインタラクションと相互理解の結果として、長期に協調を成し遂げていくのが常態であり、その意味で、パワーをタブー視する近年のチャネル研究はいささか行き過ぎた側面があるという。すなわち、パワー・コンフリクト論の成果を克服すべき対象としてではなく補完の準拠点として捉え、今後のチャネル研究の発展方向を模索することが、チャネルにおける取引関係のダイナミズムを立体的に理解する上で有益であると訴えている。

③ 崔 [2013a]「製販統合の進展とチャネル研究の課題」

この文献ではまず、チャネル環境の変化とチャネル研究の変貌に関して、チャネルの構造選択とチャネル管理という2つの問題について、すなわち「統合か分離か」と「対立か協調か」という問題について検討がなされている。そして、チャネル研究のパラダイムシフトに関して、「対立よりも協調へ」と「分離よりも統合へ」というパラダイムシフトについて検討がなされている。これらの検討を踏まえうえて、チャネル研究はチャネルの現実を的確に捉えているのか?という問題提起のもと、近年におけるチャネル研究の知見、チャネル研究の新潮流で見落とされている問題、チャネル研究に見られる限界の理由について検討がなされている。

崔 [2013a]におけるインプリケーションとして注目すべきことは、チャネル研究の新たな方向性の模索として次のようなことが述べられている点である。第1に、これまでのチャネル研究で見落とされていた問題は、長期協調的取引関係をその骨子とする統合型チャネルの相対的優位性が、暗黙のうちに、しかも無批判的に想定されていることについて言及している。第2に、「分離か統合か」という次元に関してチャネル研究が抱える重要な課題のひとつとして、なぜ産業間で支配的なチャネル形態の違いが見られるのかという、マクロ・レベルの問題に対して適切な答えを提供できないことであったと強調している。この問題は、取引費用論に依拠したチャネル研究が、流通サービスの特殊性と不確実性の知覚という企業レベルの要因だけを考慮していることに起因するという。この点に関してひとつのヒントを与えてくれるものとして、ケイパビリティ・アプローチを採用した

チャンネル分析に注目している。第3に、チャンネル研究に求められることとして、対立と協調という問題を二者択一の対象とみる単純な二元論から脱し、対立と協調が共存するチャンネルの現実を吟味できるような分析枠組みを考えることの必要性を訴えている。チャンネル研究が「対立と協調」の混在するチャンネルの現実を的確に捉えていくためには、楽観的な理想論を掲げるのではなく、交錯した現実を説明できる枠組みを早急に用意していかなければならないということを強調している。第4に、特定のチャンネル構造とチャンネル管理手段が具体的な組織成果に与えるインパクトを究明することによってはじめて、チャンネル研究は、なぜある産業では統合型チャンネルではなくむしろ市場取引に近い分離型チャンネルが主流を形成するのか、もしくは、なぜ依然としてパワーに基づくチャンネル管理を固執する回帰現象が観察されるのか、などの問いに対して、より有意義な答えを提供することができると言及している。その際に考慮されなければならない問題として、チャンネル構造選択やチャンネル管理の成果を、いかなる尺度を用いて測るかという、測定の問題について強調している。

④ 崔 [2013b] 「価値創造に向けての取引費用論的チャンネル認識の再検討」

この文献ではまず、取引費用論的チャンネル認識とそれに対する批判と反論に関して、取引費用論的チャンネル認識について、批判としての外部環境決定論的認識について、環境決定論的認識に対する反論、批判としての論点先取りの問題について、論点先取りの問題に対する反論というプロセスで議論が展開されている。そして、取引費用論的チャンネル研究の内部矛盾に関して、機会主義の防御メカニズムに関する諸研究の問題点について（別の論点先取りの問題について）焦点をあてつつ検討がなされている。

崔 [2013b] におけるインプリケーションとして注目すべきことは、価値創造に向けての取引費用論的チャンネル研究の模索として次のようなことが述べられている点である。第1に、既存のチャンネル研究が注目してきた部分は価値専有の局面であり、特殊的資産の自己強化的側面、換言すれば、価値創造の局面に注目が集まることはあまりなかったことについて言及している。特殊的資産と取引制度の織り出す循環性を度外視し、全ての論点を機会主義の発生源としての逆機能のみに還元してしまうことによって、チャンネルは「ポジティブの創出者 (a creator of the positive)」ではなく、「ネガティブの回避者 (an avoider of the negative)」として描かれるようになったというのである (Jap [1999])。その理由は、説明されるべき変数である資産特殊性が、あたかも予め存在しているような説明変数として取り扱われているという、取引費用論的チャンネル研究の論点先取りにあると強調している。第2に、批判のポイントは取引費用論自体にあるのではなく、その理論に依拠する多くの実証研究が、理論に内包されている価値創造に関する含意を、実証の場面で十分に生かしきれず、もっぱら費用最小化の論点だけを取り扱ってきたという点であることについて言及している。第3に、今後のチャンネル研究に与える含意のひとつとして、取引制度を特殊的資産の被説明変数としてではなく説明変数として想定する因果関係の逆転の発想を強調している。それによって、特殊的資産は取引困難の初期条件としてではなく、価値創造の原動力としての役割を果たすことが期待されるという。第4に、この視点の転

換によって、特殊的資産の形成を促す要因は何であり、その特殊的資産の形成がどのような価値を、如何に創造していくのかという、新たな方向へとチャネル研究者の関心が向けられるべきであると訴えている。それによつてはじめて、チャネルは、製造業者の製品を顧客に単に仲介するだけの中間業者ではなく、付加価値を創出する共同生産者（value-added co-producer）としての位置づけを与えられることになろうと強調している（Vargo and Lusch [2004]）。

2.3 流通チャネルに関する様々な経験的研究のインプリケーション

① 崔 [2009a] 「マーケティング・チャネルにおける機会主義の発生メカニズム」

崔 [2009a] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、取引特定の投資の存在は、企業間の依存状態に影響を与えることを通じて、機会主義を発生させることが明らかになったことである。第2に、特定の投資を行ったことによつてつくり出される依存度の非対称性が、取引先の機会主義を刺激するという因果経路を一義的に認めることはできず、その投資が取引先にとって有意義なものである場合には、双方の依存度を拮抗させることによつて機会主義を抑制する効果があることが明らかになったことである。第3に、取引相手の機会主義が顕在化する危険性があるか否かは、換言すれば、投資主体がガバナンス・メカニズムを構築する負担を抱えるか否かは、投資そのものの性格に依存するのであり、一概に規定することはできないという点を発見できたことである。第4に、取引特定の投資の多次元性を理解することにより、取引特定の投資を中心としたチャネル関係のダイナミズムをより立体的に分析できる可能性を示していることである。この視点は取引関係から発生する機会主義の抑制をあたかもチャネル管理の目標であるかのように考えてきたチャネル研究の近視眼性を克服できる一つの手がかりとなっている。

② 崔 [2009b] 「マーケティング・チャネルにおける取引特定の投資が防御メカニズムの選択に及ぼす影響」

崔 [2009b] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、特定の投資分が大きければ大きいほど防御メカニズムを構築する必要性が高まるという搾取効果と、特定の投資を抱えている場合でも、取引相手はその投資に対して高い価値を知覚していれば、取引相手も当該関係から享受できるベネフィットのために機会主義的な行動を起こしにくくなり相互ロックインの状態をもたらすという絆効果を、それぞれサポートするものとなったことである。第2に、営業担当者個人に蓄積されている特定の資産を組織レベルで共有し、学習するシステムを構築する必要があることが明らかになったことである。組織内におけるコミュニケーションの向上を図る努力、意見交換会、データベースの構築など営業担当者個人が保有している特定の取引先に対する知識やノウハウを組織全体が共有するための制度設計が求められるというのである。第3に、取引相手が価値を認める資産を有している営業担当者を識別し、彼らの転職や移動により特定の資産が失われる可能性を遮断する努力も必要になってくることが明らかになっ

たことである。つまり、特定の買い手に対する固有の対処ノウハウや詳細な知識を習得している営業担当者を転職または移動させないためには、適切な評価基準とインセンティブ構造を準備しておくことが不可欠であるというのである。

③ 崔 [2010b] 「取引関係の成果における信頼の役割」

崔 [2010b] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、取引主体の関係特定の適応は、合理的信頼より関係の信頼に強い影響を与えることが確認されたことである。第2に、強圧的パワーの使用という、短期的かつ対症療法的なアクションは、両方の信頼のいずれに対しても否定的な効果を持つが、その効果の程度は、合理的信頼に対して相対的に大きいことが確認されたことである。第3に、企業間協力及び取引成果に対して、関係の信頼がより強い説明力を持つことが明らかになったことである。この結果は、日本の取引関係では、合理的・客観的な判断よりは、関係そのものの価値が優先されるという、既存研究の知見を追認するものであったという。第4に、信頼を促す要因として位置づけた関係特定の適応について、取引主体間の信頼を高め、協力的な関係に導くことによって、取引成果を高める働きをしていることが確認されたことである。

④ 崔 [2011] 「営業担当者の特性がチャネル関係の成果に及ぼす影響」

崔 [2011] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、売り手企業の営業担当者が所属企業に対する帰属意識が高く、なお、革新志向性が高い場合に、取引先にとって価値の高い営業サービスが提供される可能性が高いことを示していることである。第2に、売り手企業から提供される営業資源から取引相手が高い価値を知覚するような取引関係においては、長期志向性が促されることによって、取引関係は望ましい方向に発展しうることを示していることである。

⑤ 小野・久保 [2011] 「流通サービスのカスタマイジングと協調的關係」

小野・久保 [2011] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、マーケティング・チャネルにおいて製造業者が流通業者との関係を拡張しようとする意図は、その製造業者がどれだけ長期志向を持っているか、ひいては、その流通業者がどれだけ自身の資産特殊性を高めているかということによって規定されるとともに、流通業者がどれだけ機会主義的行動を慎むかによって規定される、という仮説が裏付けられたと見なすことができたことである。第2に、製造業者は、自社製品に適合するようにカスタマイズされた流通サービスを提供するために資産を特殊化することを流通業者に対して促したい場合には、自分自身に協調的關係を拡張する意図があることを流通業者に対して知らせることの重要性が明らかになったことである。そうすれば、流通業者の機会主義的行動は減じられ、製造業者は協調的關係を拡張することができるというのである。第3に、流通業者の長期志向を促進することの重要性も明らかになったことである。協調的關係がより生じやすくなるのは、製造業者の協調意図が強固であることを

流通業者に知覚させられる場合であり、関係性マーケティング研究の主要な理念でもあるチャネル・メンバー間の相互理解が重要というのである。

⑥ 久保 [2011b] 「卸売業者の買い手への依存度」

久保 [2011b] におけるインプリケーションとして注目すべきこととして、以下の点が挙げられる。第1に、卸売業者が買い手の評価を高めて依存度を低めるためには、有能性を高めることが有効であることが明らかになったことである。優れたケイパビリティは買い手への依存度を低めることとなり、流通チャネルにおける卸売業者の地位を高めることになるというのである。第2に、卸売業者が買い手の脅威を低めるためには、資産特殊性を高めつつ、有能性を高めることの必要性が明らかになったことである。無論、資産特殊性を低めれば買い手の脅威は低くなるが、それでは買い手との取引の機会を失うことにつながるゆえに、資産特殊性の負の効果を相殺するために、特定の相手に依存しない流通活動の有能性を高める必要性が生じるというのである。第3に、物流については、有能性は買い手の脅威に対して有意な効果を持たなかったことが明らかになったことである。物流の場合は、配送センターなどに多額の投資が必要であるがゆえに、有能性の効果が無効化されたのかもしれないというのである。

2.4 流通チャネルに関するその他の参考となる研究のインプリケーション

その他の参考となる研究として、まず、渡辺 [2011] による研究と戸田 [2011] による研究に注目してみよう。前者の研究においては次のようなことが示唆されている。第1に、情報通信技術を活用するルーティン・レベルでの機能的な製販の連携はいっそう進展したものの、製販が組織的・包括的な統合に踏み込み、しかも成果をあげるといった事例はほとんどみられないということである。第2に、チャネル研究停滞の要因はオプティミスティックな「理想論」を掲げたことにあるのではなく、「交錯」した現実を説明できる理論枠組みを一時的にしり、見失ってしまったことにあるのではないだろうかという問題を提起していることである。そのようなことを鑑みて、後者の研究においては次のようなことが研究対象として焦点が当てられている。第1に、製造業者と、流通プロセスにおいてその前方に位置する流通業者、とりわけ小売業者との関係について、関係ケイパビリティを構築した企業間関係の一例としてカルビー社を取りあげている。第2に、同社が小売業者との間にいかなる組織間プロセスを形成してきたかについて、「プランニング・ミーティング」という戦略会議の実践を糸口にして明らかにし、カルビー社と小売業者の間で組織間能力の活用により関係性のコーディネーションがいかに実践されてきたかが分析されている。このことは、現実を説明できる理論枠組みとしての「組織能力（組織ケイパビリティ）」という概念の重要性が示唆されよう。

そこで注目に値する研究として、矢作編 [2011] 「日本の優秀小売企業の底力—競争優位性の基盤としての組織能力」がある。この文献は、日本企業の価値提供能力を「組織能力」という概念で捉え、持続的な競争優位性の基盤となる中核的な組織能力とは何かを特定し、組織能力の構成要素とその相互関連性を分析することを目的としている。すなわち

そこでは、競争相手より持続的に優れた成果を残している企業の「強さ」は、組織能力 (organizational capability) に依存しており、組織能力とは「価値をつくり出す集合的な仕事のやり方」と捉えられている²。

矢作編 [2011] における注目すべきポイントは、次のような概念規定のための3つのポイントを挙げていることである。第1に、経営資源と組織能力の区別である。ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の概念が静態的であるのに対して、組織能力は経営資源を用いて、新しい事業や製品・サービスをつくり出す「仕事のやり方」と動的に捉えている。第2に、「価値」の創造という点である。「価値」とは顧客価値のことであり、経営戦略の観点からは、競争相手が提供できない「独自の顧客価値」をつくり出すことが要諦となっている。第3に、価値を生み出すのは「集合的な」仕事のやり方という点である。組織能力とは集団として知識を創造し活用する方法であり、それゆえ組織は個人の技能やリーダーシップの総和を超えた問題解決能力をそなえている点を「集合的な」仕事のやり方と表現している。つまり、チームや組織全員で知識・経験を具体的な戦略構築や業務遂行に適切に変換する一連の行為が、組織能力ということになっている。

このような組織能力に焦点を合わせることは、チャネル関係が生み出す「パフォーマンスの多次的属性」と「特定の資源の多次的属性」に注目しつつ、特に後者については特定の資源をポジティブに捉えたうえで、現実を説明できる理論枠組みを再構築することにつながっていくと考えられる。実はこのような捉え方は、過去の研究に遡ると、中田 [1986] 「マーケティングと組織間関係」による研究においてすでに指摘されていたことでもある。最後に、この文献について注目してみよう。

まず、中田 [1986] においては、次のような点を前提に議論が展開されている。第1に、企業の組織化原理は単純な利潤最大化だけでなく、投資の性格、およびそれから生じる市場危険に対する企業の態度に基づいていることである。このように、特定の資源と市場危険という概念はこの文献にとってきわめて重要な位置を占めているのである。第2に、企業は特定の資源への投資を行うことによって競争的優位性を得れば、正常利潤を上回る準レントを獲得するということである。特定の資源のなかでノウハウおよび熟練、グッドウィル、ブランドといった情報に関する資源が取引様式の選択にとって重要というのである。第3に、特定の資源は埋没原価となるので危険が伴うことになることである。したがって、マーケティング活動は組織間関係を構造化して、危険分担メカニズムや保険メカニズムを伴うことになるというのである。

このような前提のもと、中田 [1986] におけるインプリケーションとして注目すべきことは以下の点である。第1に、企業の経営戦略の主目的は、常に特定の資源への投資を行うと同時に、取引関係を構造化することによって、危険分担メカニズムや保険メカニズムを機能させて、参入障壁を形成することである。それによって、独占的位置が確保され、準レントが得られる。したがって、マーケティング活動は特定の資源の組織化と、それに伴う危険に関連する取引関係の構造化とを含んでいる。第2に、日本では組織化の要因は人的資源に関連する特定の資源への投資が主流である。ノウハウ、熟練、組織知識のような特定の資源は特定の職種に帰属しているのではなく、組織に特定のであって、従

業員集団に帰属している。例えば、資金の形をとる特定の資源は、ノウハウ、熟練、組織知識のような特定の資源とは異なって、組織に体化され、蓄積されることはない。日本ではノウハウ、熟練、組織知識のような特定の資源を内部組織や中間組織で育成する傾向が強い。したがって、日本企業の雇用は固定的・継続的關係になる。このような關係がなければ、人的資源に関する特定の資源は組織に蓄積されない。

3 ディスカッションと将来へ向けた研究課題

これまでの流通研究は、取引關係の变化プロセスを解明することや、企業間關係の構造選択問題と管理問題に力点を置いてきたといえる。それゆえ、競争優位性の構築という観点からの議論はやや希薄であったともいえる。しかし、加藤 [2006] や崔 [2011] のように「ネットワークの視点」の重要性が提起されるようになったり、崔の一連の研究のように「パフォーマンスの多次的属性」や「特定の資源の多次的属性」を再考することの必要性が提起されるようになったり、さらには矢作編 [2011] のように競争優位としての「組織能力」という概念に焦点があてられるようになるなど、次なる枠組みの模索が展開されようとしている。

このようなことを鑑みて、チャンネル・ネットワークにおけるネットワーク・オーガナイザーに期待される役割として、次のように捉えてみたい。第1に、チャンネル・ネットワークにおける取引を支える革新的な諸機能・諸資源をネットワークにおける企業群と協働して構築することによって、ネットワーク全体としての価値を高めることである。第2に、自らのチャンネル・ネットワークにおけるポジションによって蓄積した資源、情報、知識などを活用することによって、ネットワークにおける企業群のイノベーションを支援し、ネットワーク全体としてのイノベーションを促進させることである。第3に、チャンネル・ネットワークにおける企業間の取引コスト（情報コスト）を節約するために³、さらには価値創造を行うために、ネットワークにおける企業群を連結させたり、多様なネットワーク群を連結させることによって、新たな市場を創出することである。これらの3つの点を概念化したものが図1である。

以上のようなことを踏まえて、今後どのような分析枠組みと分析モデルを構築する必要があるのかについて議論することにより、本稿を締めくくりにしよう⁴。まず、重要なことは、従属変数としてのチャンネル・パフォーマンスに焦点を当てて、それを説明する組織能力に関わる独立変数を採り出していくということである。そして、効率的かつ効果的なチャンネル・ネットワーク・マネジメントを実践するためには、組織間關係のマネジメントに力を入れるだけでなく、内部組織のマネジメントにも力を入れるべきであろうことが示唆されよう⁵。このような視点に基づいて、どのように分析を進めていくかを明らかにするとともに、分析枠組みと分析モデルの構築について、以下において考察してみよう。

まず、前提となる問いについて述べておこう。もし競争相手も他社との意義ある協働を築いていたら、どのようにしてそうした企業と競争していけばよいのか、という問いであ

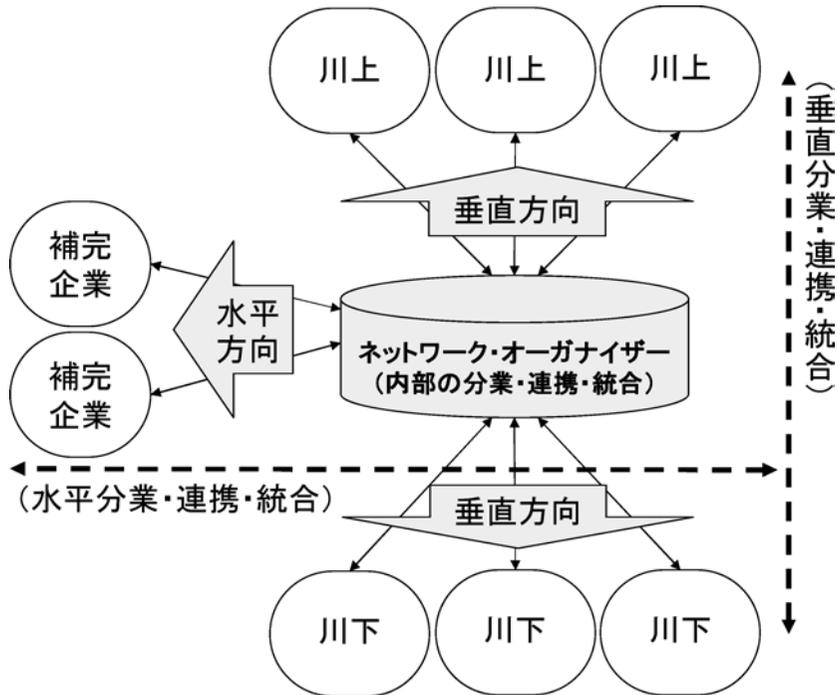


図1 チャネル・ネットワークの概念図
(出所) 筆者作成。

る。一部の企業だけがそうした協働を築いているのであればそれは競争優位につながるという。しかし多くの企業がそうした協働を追求するようになると単に協働を築いているだけでは競争優位は保証されなくなってしまう。企業間関係といった問題を扱う研究の多くは外部組織との一体化や協働の重要性を指摘してはいるが、しかしそうした一体化や協働を実際にどのように営んでいけばよいのか、どうすれば競争優位につなげることができるのか、については議論していない。すなわち、過去の研究群は、企業間の差異がどこから生まれるのか、という問題について正面から解き明かそうとするような研究デザインになっていないといえる。

このような問いを踏まえて、今後注目すべき分析視点としては次のようなものが挙げられよう。協力的な分業のモードの中での企業間の差異を解き明かしていくとしたら、どのような方向、問題領域に探りを入れていけばよいのか。着目すべき有力な候補となりそうなのが、企業の内部組織である。例えば、過去の競争戦略論の研究の流れを追うと、1つの大きな潮流として企業の競争優位、差別化の源泉として企業独自の能力や資源、そしてその背後にある組織や知識のマネジメントに焦点を当てる研究の一群がある。いわゆる「資源ベースの企業観」(Collis and Montgomery [1997]) や「ダイナミック・ケイパビリティ」(Teece [2007]) と呼ばれる視点である。これらの視点は模倣しにくく、維持可能な競争優位の源泉として企業内部の組織構造や、組織プロセス、業務ルーティン、組織文

化、価値観、企業内外の調整能力といったものに着目している。これらは企業が時間をかけて固有の仕組みや歴史的な経路の中で構築するものであり、外部の企業が容易に模倣したり市場で入手できない資源となりうると考えられる。そして、他社との何らかの協働をすでに築いており、同じように協力的な取引モードを活用している企業の間で何が格差をもたらすのか、という問題に取り組むためには、従来一緒に扱われてこなかった企業間分業と企業内分業をあわせて分析をしていくというアプローチの仕方が意味を持つのではないかと考える。すなわち、内部組織の調整と外部組織の調整の両方が重要であるという分析視点である。

以上を踏まえつつ、これまでの議論からのインプリケーションとしては、次のように述べることができよう。企業は市場競争に勝ち残らなければならない。しかしそのために必要な業務のすべてを自らまかなうことはできない。他の企業と何らかの協働を持ちながら、競争にのぞむのを常とする。では、企業は競争相手に優るために他社との協働をどのように営んでいけばよいのだろうか。これが、以上の議論から抽出された主題である。ここで強調したい点は、結局のところ自らの努力や工夫にある、ということである。他社と何らかの協働を持ちながら、競争優位を構築するためには自らどのような仕組み、工夫、努力が必要なのか、ということである。ここでとくに着目するのは、ネットワーク・オーガナイザー自身の組織の構造やプロセス、そのベースにある人材や知識の管理のあり方である。他社との意義ある協働の成否を決めるのは、とりわけ競争優位への貢献という視点に立つならば、つまるところ自分自身である、というのが強調したい論点である。命題として、そうした本来「当たり前」と思われるかもしれないことができる企業となかなかできない企業とが存在するのが実態なのではないだろうか。一見当たり前のことで、なぜ企業間の差がつくのか。どうしてある企業はそれができて、他の企業はできないのか。そのことを探っていくのもここで目指すところである。

では、競争優位の実現に向けて他社との協働をどのように営んでいけばよいのか、そして、いかにして内的マネジメントと外的マネジメントを融合させ、価値を創造していくのか、そのためには、いかなる分析枠組みと分析モデルを構築すべきであろうか。ここで、これらの問いに答えるために、チャンネル・ネットワークにおける分析枠組みの一試論を提示しよう。ネットワーク・オーガナイザーとしての経済主体が川上・川下・補完業者との効率的かつ効果的な協働を進めていく上で、よりよい成果を実現するためにはいったい何が重要なのだろうか。ネットワーク・オーガナイザーとしての経済主体にとって、川上・川下・補完業者との協働のデザインの目標は、競争相手を上回り、より多くの顧客に満足してもらうようなチャンネル・ネットワーク全体の成果を得ることにある。この目標を達成するためには、ネットワーク・オーガナイザーが担うべきマネジメント要素として大きく4つの領域があると考えられる⁶。すなわち、外的マネジメントとしての、①川上・川下・補完業者との関係（組織間構造）、②川上・川下・補完業者との取引をめぐるやりとり（組織間プロセス）、そして、内的マネジメントとしての、③外部組織との取引・連携を営んでいく上で必要なネットワーク・オーガナイザー自身の能力（内部組織プロセス）、④ネットワーク・オーガナイザー自身の能力を支える内部組織のメカニズム（内部組織構

造)の4領域である。

第1の組織間構造とは、パートナーとなる川上・川下・補完業者とどのような関係を結ぶかという問題である。具体的には、取引・連携の継続性や資本関係、パワー関係などといった対レベルの関係、パートナーとして何社の川上・川下・補完業者と付き合うか、受発注の配分はどうするかなどといったセットレベルの関係、パートナーは他にどのような業者と付き合っているか、それぞれの業者の取引量はどのくらいかなどといったネットワークレベルの関係のことを指している。第2の組織間プロセスとは、複雑な協働関係をどのようなプロセス・方法で進めていくのかという問題である。具体的には、コミュニケーションのあり方や、問題解決の作法がその焦点となる。

第3の内部組織プロセスについては、そこでは、ネットワーク・オーガナイザーの担うべき業務やそのための調整を上手にこなしていくための能力が必要となる。川上・川下・補完業者との取引・連携に関係する社内のいくつかの部署・部門がどの程度組織としてのまとまりを持ちながら仕事を進めることができるか、あるいは従業員はどの程度知識を備えているかといったことが、ここでの問題となる。第4の内部組織構造については、ここでは、能力や知識を育み、高め、維持するには組織上の様々な創意工夫、努力が必要である。具体的には、どのような構造の組織を組み立て、どのようなプロセスで開発を進め、あるいは人材をどのように育て、管理していくのかといったことが、ここでの問題となる。

このようなマネジメント要素としての4領域に関わる分析枠組みを図示すると、図2のようになる。そして、その分析枠組みをベースとした分析の全体像と流れとなる分析モデルを図示すると、図3のようになる。この分析枠組みと分析モデルの特徴をまとめると次のようになる。まず、この分析枠組みと分析モデルは、先で示した図1のようなチャネル・ネットワークを分析対象としている。すなわち、直接の分析対象としては、図1の中心部に位置づけられている中核企業としてのネットワーク・オーガナイザーが該当するが、誰が主導権を握るかということを考慮すると、製造業者であれ流通業者（卸売業者・小売業者）であれネットワーク・オーガナイザーとしての機能を発揮しうる主体であれば誰もがなりうる理論構造となっている。このようなチャネル・ネットワークにおける様々な組織同士が何らかの形で関わり合うことにより、チャネル・ネットワーク全体の向上を目指すというのが本稿において想定していることである⁷。そして、チャネル・ネットワーク全体の競争優位性をより包括的に検討するための概念枠組みとして、組織間構造、組織間プロセス、内部組織構造、内部組織プロセスに焦点を当てているのである。したがって、この分析枠組みと分析モデルは、チャネル・ネットワーク全体におけるより広範囲の現象を理解するのに役立つものといえよう。

この分析枠組みと分析モデルはまた、実務家への重要なインプリケーションも持っているともいえる。例えば、あるネットワーク・オーガナイザーにおいて内部組織プロセスの再設計に取り組んでいるマネジャーが、目標とするパフォーマンスを向上させるために、内部組織プロセスと組織間プロセスを統合しようとしているとする⁸。そこで、本稿で提示した分析枠組みと分析モデルは、あるネットワーク・オーガナイザーのマネジャーが内

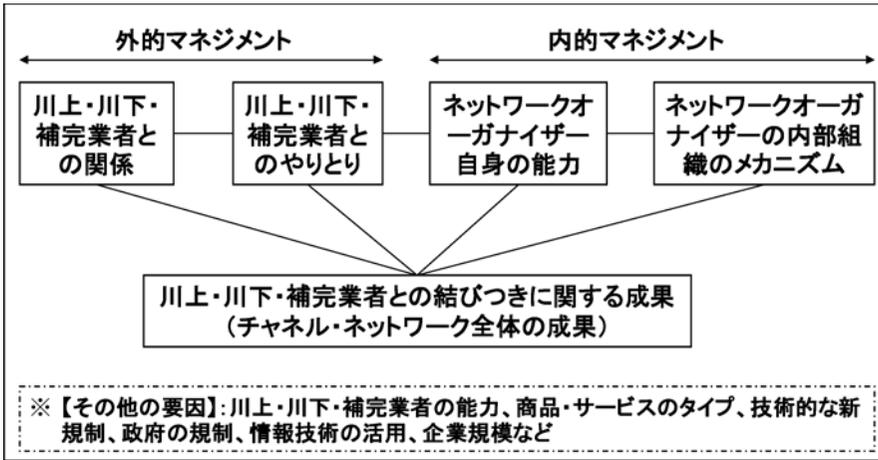


図2 チャンネル・ネットワークにおける分析枠組み
(出所) 筆者作成。

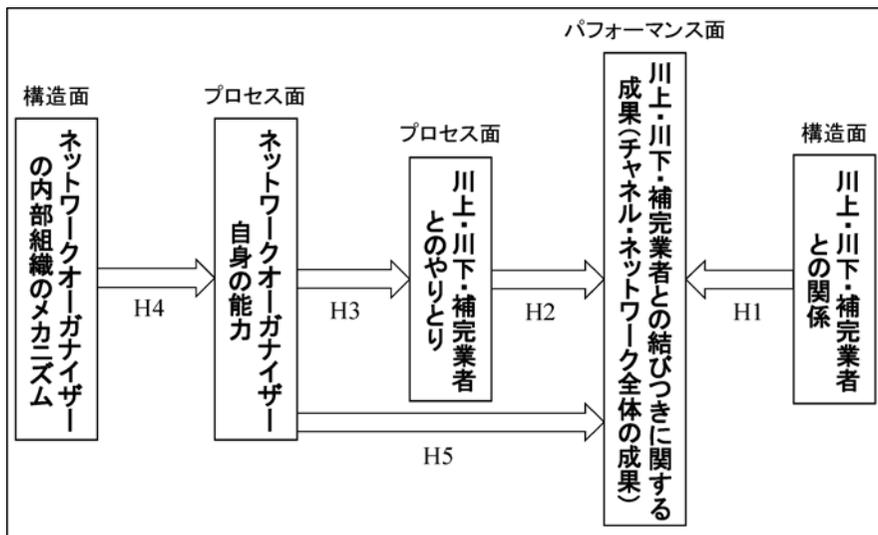


図3 チャンネル・ネットワークにおける分析モデル
(出所) 筆者作成。

部組織プロセスの再設計をうまく実行するためには、組織間構造、組織間プロセス、内部組織構造とうまく適合させる必要があることを意味している⁹。このことはすなわち、本稿で提示した分析枠組みと分析モデルが、チャンネル・ネットワークに関わっている様々なネットワーク・オーガナイザーを分析対象としているがゆえに、具体的な分析対象とするネットワーク・オーガナイザーがどのような業界に属する組織か、もしくは、どのようなタイプの組織が主導権を握るかによって様々な組織間構造、組織間プロセス、内部組織構造、内部組織プロセス、パフォーマンスの適合性の形態が見受けられると解釈することも

可能であろう。

そこで、今後の研究課題として挙げられることは、本稿で提示した分析枠組みと分析モデルの妥当性を、自らの経験的調査を通じて実証的に検証していくための調査デザインについて考えていくことである。そのための具体的作業としては、分析の範囲と重点化・分析単位と分析レベルに関わる理論的概念の再設計、そして、分析対象とデータ収集の設計に関わるサンプリングの検討、さらにそれを踏まえた、より具体的な仮説の設定と理論的意義のある変数の選択などである。これらの具体的な作業を進めるためには、本稿で確認してきた流通チャネルに関する諸文献だけではなく、例えば、経営戦略論や経営組織論に関する諸文献を検討することが重要かと思われるが、その詳細な議論と考察については別稿に譲ることにしよう。ここでは最後に、調査デザインに関わることについて簡単に触れることで締めくくりにしよう¹⁰。

本稿で想定している調査デザインとして重要視していることは、定量的データと定性的データを組み合わせることで、最終的に、すべての要因が相互に作用するメカニズムを解明することである。そのポイントは、経験的調査を進めていくうえで、定量的データで説明できない部分を定性的データで代替するというのではない。定量的データと定性的データを組み合わせ、調査対象先で起きている現象のメカニズムを論理的に解明することである。このことを、定量的調査による研究の方法論上の特徴に関して、そのメリットとデメリットについて考えることで説明してみよう。定量的調査の本質は比較にある。すなわち、要素やサンプルの比較によって、様々な要素の関係を見出すことができる。統計分析はそのための有力なツールとなろう。また、多数のサンプルを比較することができるため、個々のサンプルを多数のサンプルの中で相対化することも可能である。こうしたメリットに対して、定量的調査のデメリットとしては、調査項目はすべてのサンプルに共通して存在し、かつ、取り出しやすい項目であるため、限定されたものであること、個別のデータが持つ具体的な情報が分析の過程で捨象されること、比較や統計分析によって明らかになるのは数値上の関係であって必ずしも因果関係ではないことである。そして、このようなデメリットを克服するためには、数値化可能な定量的データに加えて、数値化は困難であるが事例研究などで明らかになった様々な定性的データを組み込み、研究が対象とするフィールドでの現象のメカニズムを理解することが何よりも重要なことであろう。以上のような調査デザインを実行していくことは、チャネル・ネットワーク・マネジメントにおける複雑な現象をより深く理解するのに役立つであろう。

〈謝辞〉

本稿は、[JSPS科研費16K03835](#)の助成を受けたものである。

脚注

- 1 ネットワーク・オーガナイザーという概念は、加藤 [2006] に依拠している。そこでは、ネットワーク・オーガナイザーとしての商業者が強調されており、その本質は、商業者がマーケティングによって否定・排除されるものではなく、むしろ現代のチャネル・ネットワークにおいては商

業者による需給調整メカニズムが高度に発揮されるものとして捉えていることである。ちなみに本稿では、ネットワーク・オーガナイザーの対象として、メーカー・卸売業者・小売業者を含む概念として捉えている。詳しくは玄野 [2012] を参照せよ。

- 2 ちなみに、矢作編 [2011] では理論的な意義として、日本の小売企業を対象に、いわゆる資源ベース論に依拠して、具体的な行為レベルで流通行動を分析した点に最大の特徴があること、そして、持続的な競争優位性を業態レベルではなく個別企業レベルで分析し、企業特定の組織能力を取り出したこと、を挙げている。また、研究課題として、先行する組織能力研究に匹敵する、あるいは凌駕する厳密な実証研究に発展させるという課題を挙げている。すなわち、流通・サービス業における組織能力研究はまだ緒に就いたばかりであり、今後は流通・サービス企業の特徴を踏まえた能力分析の精緻化が課題であることを強調している。このような捉え方は、本稿における問題意識と同様のものである。
- 3 情報コストについては、玄野 [2015] を参照せよ。
- 4 ここであえて分析枠組みと分析モデルという用語で区別したことについて、2つの用語を対比させつつその意図を説明しよう。分析枠組みとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が（示唆されてはいるが）特定されていないもの」を指す。それに対して、分析モデルとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が特定されているもの」を指している。このような考え方は、河合 [2004] 19-20頁の議論を参考している。
- 5 このような考え方は、武石 [2003, 2006] に依拠している。そこでは、企業外部のパートナーのマネジメント以上に、企業内部のマネジメント、つまり組織内部での調整を円滑化し、知識を創造し蓄積するための組織的な仕組みづくりや人材形成に注力することが重要であると論じられている。ちなみに、流通研究の分野に注目すると、高嶋 [2015] による研究が、企業内部のマネジメントを重要視している研究として捉えることができる。
- 6 ここでの議論は、武石 [2003, 2006] の研究に大きく依拠している。
- 7 このような考え方は、近年の経営学領域において注目されている「ビジネス・エコシステム」という概念に通じている。エコシステム論を展開しているIansiti and Levian [2004] では、自社の内部資源だけでなく、ネットワーク効果を活用して、外部資源を組み合わせることで製品、サービス、ソリューション、プラットフォームを構築することの必要性が強調されている。
- 8 組織デザイン研究における一般的な考え方は、組織プロセスの統合度が高いレベルであればあるほど、組織パフォーマンスは向上すると言及されている。
- 9 このような適合性に関する議論を展開している文献として、Galbraith [2014] がある。
- 10 ここでの議論は、沼上 [2000]、京都大学東南アジア研究所編 [2006]、佐藤 [2015] に依拠している。

参考文献

- 石井淳蔵 [1983] 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
 石原武政 [1982] 『マーケティング競争の構造』千倉書房。
 石原武政・石井淳蔵編 [1996] 『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
 尾崎久仁博 [1998] 『流通パートナーシップ論』中央経済社。
 小野晃典・久保知一 [2011] 「流通サービスのカスタマイジングと協調的關係」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャンネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第4章。
 加藤司 [2006] 『日本の流通システムの動態』千倉書房。
 河合忠彦 [2004] 『ダイナミック戦略論：ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣。
 京都大学東南アジア研究所編 [2006] 『京大式 フィールドワーク入門』NTT出版。
 久保知一 [2011a] 「新制度派的流通チャンネル研究の展開」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャンネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第1章。
 久保知一 [2011b] 「卸売業者の買い手への依存度」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャンネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第7章。
 玄野博行 [2012] 「サプライチェーン・マネジメントに関する分析枠組みの提示」大阪国際大学紀要

競争優位のチャネル・ネットワーク・マネジメントの一考察

- 『国際研究論叢』第25巻第2号、65-85.
- 玄野博行 [2015] 「流通システムと情報コスト」大阪国際大学紀要『国際研究論叢』第28巻第2号、177-189.
- 佐藤郁哉 [2015] 『社会調査の考え方 [上] [下]』東京大学出版会.
- 佐藤肇 [1974] 『日本の流通機構』有斐閣.
- 佐藤善信 [1993] 「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的同盟 (1) (2) (3)」『流通情報』第287~289号.
- 佐藤善信 [1994] 「P&Gとウォルマートの戦略的同盟：その後の問題点 (1) (2)」『流通情報』第303、304号.
- 住谷宏編 [1992] 『大転換期のチャネル戦略』同文館.
- 高嶋克義 [1994] 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房.
- 高嶋克義 [2015] 『小売企業の基盤強化：流通パワーシフトにおける関係と組織の再編』有斐閣.
- 武石彰 [2003] 『分業と競争：競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣.
- 武石彰 [2006] 「企業間分業における知識のマネジメント」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム 組織とコーディネーション』有斐閣、第9章.
- 崔相鐵 [2011] 「日本におけるチャネル研究の空白ゾーン—流通系列化と製販統合の挟間」『マーケティング・ジャーナル』第31巻第1号、4-18頁.
- 崔相鐵・石井淳蔵 [2009] 「製販統合時代におけるチャネル研究の現状と課題」崔相鐵・石井淳蔵編『流通チャネルの再編』中央経済社、第11章.
- 崔容熏 [2006] 「マーケティング・チャネル研究の回顧と批判的検討—文献レビューを通じて」『経済経営研究』第17号、51-69頁.
- 崔容熏 [2009a] 「マーケティング・チャネルにおける機会主義の発生メカニズム」『同志社商学』60 (5・6)、447-465頁.
- 崔容熏 [2009b] 「マーケティング・チャネルにおける取引特定の投資が防御メカニズムの選択に及ぼす影響—日本の製造企業に対する経験的研究」『流通研究』第11巻第3号、1-22頁.
- 崔容熏 [2010a] 「チャネル研究の系譜」マーケティング史研究会編『《シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第1巻》マーケティング研究の展開』同文館出版、第5章.
- 崔容熏 [2010b] 「取引関係の成果における信頼の役割—信頼の多次元の属性に基づく経験的研究」『同志社商学』61 (6)、561-577頁.
- 崔容熏 [2011] 「営業担当者の特性がチャネル関係の成果に及ぼす影響」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第6章.
- 崔容熏 [2013a] 「製販統合の進展とチャネル研究の課題」木立真直・斉藤雅通編『製配販をめぐる対抗と協調』中央経済社、第2章.
- 崔容熏 [2013b] 「価値創造に向けての取引費用論的チャネル認識の再検討」『同志社商学』64 (5)、600-618頁.
- 戸田裕美子 [2011] 「メーカーのチャネル戦略における関係ケイパビリティの構築—カルビー社のプランニング・ミーティング」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第8章.
- 中田善啓 [1986] 『マーケティングと組織間関係』同文館.
- 沼上幹 [2000] 『行為の経営学』白桃書房.
- 林周二 [1962] 『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論新社.
- 原頼利 [2011a] 「チャネル・デザイナー—取引費用と構造的慣性の問題」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、第2章.
- 原頼利 [2011b] 「流通取引関係・制度の研究展望」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣、終章.
- 風呂勉 [1968] 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房.
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社.

- 矢作敏行編 [2011] 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞社.
- 結城祥 [2010] 「マーケティング・チャネルにおける新規販路開拓と関係性の管理」『流通研究』 12 (4)、17-30頁.
- 結城祥 [2011] 「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」『政策科学』 18 (2)、1-10頁.
- 結城祥 [2012a] 「マーケティング・チャネル研究における協調関係論の再検討」『政策科学』 19 (3)、179-195頁.
- 結城祥 [2012b] 「販路開拓と同調獲得：学習理論に基づく製造業者のチャネル行動の実証分析」『流通研究』 14 (2・3)、55-75頁.
- 渡辺達朗 [1997] 『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証』 千倉書房.
- 渡辺達朗 [2011] 「流通チャネル研究の展開と課題」渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』 有斐閣、序章.
- Collis, D. and C. Montgomery [1997] *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Day, G. S. [2000] Managing Market Relationships, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Frazier, G. L. [1999] Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(Spring), 226-240.
- Galbraith, J. R. [2014] *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass.
- Iansiti, M., Levian, R. [2004] *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press.
- Jap, S. D. [1999] Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November, 461-475.
- Noordewier, T. G., G John, and J R. Nevin [1990] Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54(Oct), 80-93.
- Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer and S. W. Kelly [1992] Cooperation in Supplier-Dealer Relation, *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2(Sum), 174-193.
- Stern, L. W. (ed) [1969] *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Niffin.
- Teece, D. J. [2007] Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13, 1319-1350.
- Vargo, S. L., and R. F. Lusch [2004] Evolving a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 1-17.
- Weitz, B., and S. Jap [1995] Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 305-320.