

流通チャネル・システムと環境

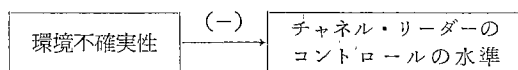
石 井 淳 蔵

- I 理論仮説
- II 概念の操作化
 - 1 環境の不確実性
 - 2 情報処理能力
 - 3 パワー基盤
 - 4 コントロールの水準
 - 5 チャネル・システム成果
- III サンプル・データの記述
 - 1 調査方法と対象企業
 - 2 主要変数の特徴について
- IV 仮説の検証
 - 1 環境不確実性とコントロール水準
 - 2 パワー基盤の大きさとコントロール水準
 - 3 環境不確実性, パワー基盤, コントロール水準
 - 4 チャネル・システム成果
- V 結論
- 補1 M. Etgar の研究の追試
- 補2 調査対象製造業者の特性について
- 補3 質問表

I 理論仮説

マーケティング・チャネル・システム内のメンバー（製造業者および販売業者）間に明確なパワーにおける格差あるいはメンバー間にコントロール・被コントロールの関係が存在するとき、チャネル・システムにおいて

パワー構造が成立していると言うとすれば、そのパワー構造はシステムの環境の状態の変化に影響を受ける(M. Etgar (1977), 石井 (1978, 1979))。パワー構造がその環境からいかなる影響を受けるのかという点については、少くとも以下に述べる3つの仮説的命題を識別することができるが、いずれも共通して環境における「不確実性の状態」に注目している(石井 (1979))。第一の仮説は、環境における不確実性が高くなればなるほどチャネル・システムにおけるパワー構造は不明確になるという関係を予測するものである。¹この仮説は、組織論における仮説の援用であって、環境不確実性の水準が上昇するにつれ、チャネル・システムの任意のリーダーによる集権的管理は各チャネル・メンバーの不確実性対応能力を制約することとなり、結果として集権的管理は困難となることを述べる。したがって環境不確実性が高い水準にある場合にはチャネル・システム内でパワーは分散的に分布していることが予想される。当然、逆に環境不確実性の水準が低ければ、そこには特定のチャネル・リーダーによる集権的管理が成立し、チャネル・システム内でパワーは集中的に分布することになる。この関係は第1図に示される。



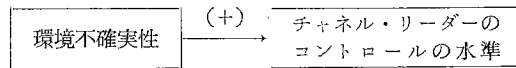
第 1 図

この仮説の基本的な考え方というのは、チャネル・システム内におけるパワー構造の成立の契機を単一組織の組織権限の配分の問題としてとらえることができる、という点にある。つまり、チャネル・システム内のパワ

1 M. Etgar (1977)。ここでいう不確実性については、市場環境における不確実性だけでなく、技術環境における不確実性をも含んだものである。M. Etgar は両者を区別して議論したが、両者を一括しても操作的にも結論的にも差異がないと思われる。なお、環境不確実性とは厳密に言えば組織の所有する情報処理能力と環境から組織に負荷される情報量との差と定義される。しかしここでは環境不確実性と環境からの情報負荷量を同義に利用している。また、パワーとコントロールとの間では理論的な意味において区別をおこなっているわけではない。

一構造は、チャネル・システムのリーダーに蓄積されたいわばパワーの原資をシステムの他のメンバーに配分していくという当該リーダーの環境適応戦略の直接的反映であるということが暗黙のうちに仮定されている（石井（1979））。

第二の仮説は、環境不確実性とチャネル・リーダーのコントロールの水準とは正の関係であることを予測するものであって、第一の仮説とはまったく逆の関係を示唆する。

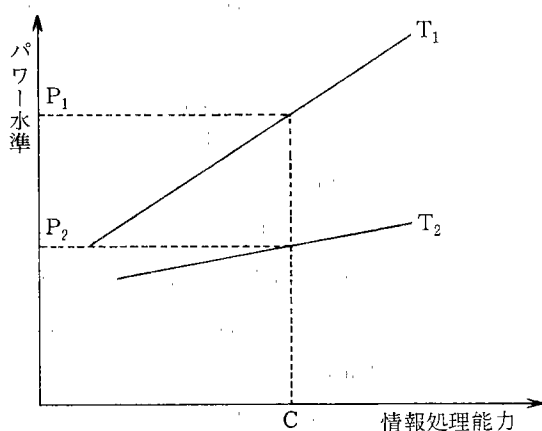


第 2 図

ここで環境の不確実性は環境の危機的状態を示す一つの次元と考えられており、環境の危機が増すにつれ、あるいは不確実性が増すにつれ、チャネル・リーダーはチャネル・システムの存続をはかるために適切なチャネル管理の必要性・重要性を認知することによってリーダーによる他のシステム・メンバーにたいするコントロールが強化される、と仮説化されている（M. Etgar (1977), 石井（1979））。つまりここでは、チャネルのパワー構造はチャネル・リーダーの意思あるいは戦略を直接的に反映するものであると考えられており、この点だけをとりあげれば第一の仮説の基本的な考え方と一致している。

第三の仮説は、環境不確実性がチャネル・システムのパワー構造におよぼす影響はチャネル・システム内部の各メンバーの情報処理能力の水準に依存するということを強調するものである。この仮説の背後には、「チャネル・システムは制度的に独立した組織からなる組織間システムであり、そしてシステムを構成する組織は自身の目標をチャネル・システム全体の目標におきかえるべくパワーを獲得しようとするいわば政治過程を内包するシステムであるということ、また、チャネル・システムは環境の変動にたいして開いたシステムつまりオープン・システムであり、とくに環境が

ら負荷される情報を処理することによってシステムとしての統一さらには存続が可能になるシステムであるということ」が仮定されている(石井(1979))。環境不確実性——情報処理能力——リーダーのコントロールの水準(パワー水準), という3変数の関係についてはつぎのように図式化される。



第 3 図

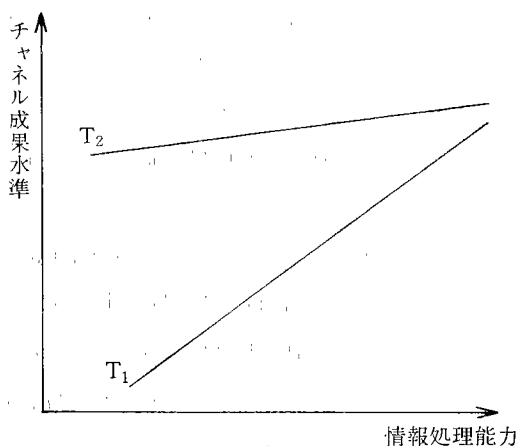
ここで、環境からの情報負荷量が多い(環境不確実性の水準が高い)場合の情報処理能力からパワー水準への変換曲線は T_1 であり、情報負荷量の小さい場合の変換曲線は T_2 である。この図は、①当該メンバーの情報処理能力が高ければ高いほど、そのメンバーの保有するパワー水準は上昇するという、②環境からの情報負荷量が大きくなるにつれ、情報処理能力は効率的にパワーに変換されるということ、いいかえれば、メンバーの情報処理能力が、図に示されるように、 C で一定であるとすれば、環境不確実性が高い場合にはそれは P_1 のパワー水準に変換され、一方環境不確実性が低い場合には P_2 のパワー水準を生み出すということ、を意味している。すなわち、環境不確実性と情報処理能力とはチャネル・システムのパワー構造にたいして交互作用効果(interactive effect)をおよぼして

いると考えられた。²

この第三の仮説は、高い情報処理能力を保持することにより「不確実性削減者」としてパワー基盤を確立するプロセスに言及するものであるが、その一つの系として、チャネル・システムの成果、とくにシステムの統合あるいはパターン維持・緊張処理という成果次元におよぼす「不確実性削減者」の役割を予測することができる。それはつぎのようである。環境不確実性が増大するにつれ、①システム・メンバー間の現実についての認知の差異が発生し、②メンバー間の活動領域に関する期待関係が不明確になり、そして③メンバー間でそれぞれの目標における不一致が顕著なる、と考えられるが、それはいづれもシステム・メンバー間の対立 (conflict) の水準を高め、システムの統合の状態あるいはパターン維持・緊張処理の機能にマイナスの影響を及ぼすものである。しかし、任意のシステム・メンバーが高い情報処理能力を保有しているとすれば、そのメンバーは環境の不確実性を削減しうる能力をもつことになり、結果としてシステム内部の統合状態を改善しパターン維持・緊張処理の機能を促すことが可能になる。より厳密に言えば、ある任意のシステム・メンバーの保有する高い情報処理能力は、とくに不確実性が高い環境において、上に述べた成果次元にたいしてもつプラスの影響はさらに強くなると考えられる (石井 (1979))。相対的に高い情報処理能力をもつメンバーの情報処理能力と上に述べた次元で測定されるシステム成果水準との間の関係を示す曲線をTとすれば、

2 ただ、この第三の仮説に関して注意しておかなければならないのは、パワーを生み出す源泉のことはこれまでパワー基盤と呼ばれてきたのであるが、パワー基盤となるのは、情報処理能力だけではないということである。代表的なパワー基盤の次元としては報酬力、強制力、合法力、専門力、同一力といった次元が識別されている。あえて対応づければ、情報処理能力はこのうち専門力に該当すると考えてよいだろう。パワー水準は多かれ少かれこれらパワー基盤の大きさに影響を受ける。しかし少くとも上の議論にしたがえば、情報処理能力 (専門力) が環境不確実性の状態に依存してその重要性を変化させるのに応じて、これらパワー基盤の最適組み合わせの方法は異なるということになる。

それは第4図のように示すことができる。



第 4 図

ここで、環境からの情報負荷量が多い場合の変換曲線を T_1 、小さい場合の変換曲線を T_2 とする。この図は、①リーダーの情報処理能力が高ければ高いほどチャネル・システムの成果水準は改善される、②環境からの情報負荷量が大きくなるにつれリーダーの保持する情報処理能力はシステム成果の改善に一層貢献する、ということの意味している。

チャネル・システム内のパワー構造が環境の状態とくに環境不確実性の状態に依存しているというとき、両者の関係については少なくとも以上に述べた3つの仮説を識別することができる。本稿の目的は、以下の節で述べるような調査データを用いて、以上3つの仮説の妥当性を確認しようとするところにある。検証を進めていくためには、まず上の諸仮説において用いられた諸概念を操作化するいいかえれば測定可能な変数に翻訳するという作業が必要である。次節ではまずこの作業をおこなっていくことにする。そして第Ⅲ節以降においては、入手した調査データを用いて概念を測定し検証を進めていくことにする。結論および展望は最終節で議論する。

II. 概念の操作化

前節に述べた3つの仮説には、それを構成する概念として、環境不確実性、情報処理能力（ないしはチャネル・システムのメンバー間におけるその格差）、識別されたいくつかのパワー基盤、チャネル・コントロール（あるいはパワー）の水準、そしてチャネル・システム成果、があった。これらの概念は、³「わが国の製造業者」にたいして送付された質問表の回答から測定されることになるわけであるが、まず本節では、上に述べた諸概念を操作化する試みを説明していくことにしよう。

1. 環境の不確実性——システムへの情報負荷量

チャネル・システムの環境というとき、それは多様な種類のものから構成されるであろうが、文化的・法的条件を含む「一般環境」とチャネル・システム（あるいはその構成組織）の一般目標設定や目標達成に関連する環境つまり「タスク環境」という区別は、ここでは有益なものである。これまでの組織・環境関係についての研究者の多くは、とくにこの後者のタスク環境のみを問題としてあつかつてきた（加護野（1977））。本稿でも、環境を、同様に、タスク環境に限定してとらえることにするが、チャネル・システム全体に共通して作用する環境を考慮しておく必要があると思われるのでとくに「製品市場環境」に焦点を合わせて考察していくことにしよう。

3 本稿で調査データとして利用する質問表の作成、および対象サンプルの選択・発送等の作業については、日本生産性本部経営アカデミー・マーケティング・コースの共同研究においておこなわれた。データの収集期間は53年11月から12月にかけてであった。データの内容等についてくわしくは、日本生産性本部経営アカデミー・マーケティング・コース、Bグループ「マーケティング・チャネルにおけるリーダー・シップの規定要因」『昭和54年度、経営アカデミー・マーケティング・コース・グループ研究報告書』1979年、参照。

さて、一般に、タスク環境における不確実性の程度すなわち環境からの情報負荷量の大きさについての測定に関しては、上に述べたように、経験的調査が多数おこなわれてきたこともあって、すでにいくつかの有効と考えられる次元および指標が開発されている。ここでもそのような研究の蓄積に依拠することが能率的だと考えられるが、とくに野中(1974)が定式化した環境不確実性の測定の方法を用いることにする。野中は、組織のタスク環境における不確実性を「市場環境の多様性」という概念でとらえようとする。この市場多様性の概念は、われわれが分析の焦点としたいと考えている環境、「製品市場環境」における多様性(あるいは不確実性)に関するものであるという意味で、われわれにとっては好都合なものである。野中は、市場多様性はつぎの2つの次元から構成されるものと考えた。第一は、市場の異質性という次元であって、一定時点での空間志向の概念(空間の多様性)と定義されるものである。第二は、市場の不安定性次元であって、時間変化志向の概念(時間の多様性)と定義されるものである。それぞれの次元について、2つづつの下位次元が提示されているが、ここでは限定して、市場の異質性次元については「情報源の数」を、市場の不安定性次元については「情報フィードバックの時間幅」を下位次元としてとりあげることにした。それぞれの下位次元について選ばれた指標としては、前者については、地域的多様性、製品多様性、消費者選好の強さ、販売促進手段の多様性、技術データーの配布の必要性、アフター・サービスの必要性、人的販売の重要性の7項目が、後者については、新製品の開発頻度、消費者選好の変化率、競争相手の行動の変化率、競争のきびしさ、需要の安定性、販売促進手段の予測可能性の6項目、であった。それぞれについて、5ポイント・スケールでもって回答者の認知を問う質問

4 異質性次元については、情報源の数と情報量、不安定性の次元については、情報信頼性と情報フィードバックの時間幅、が下位次元としてとりあげられている。野中(1974)。

項目となっている。異質性および不安定性に該当する諸項目をそれぞれ集計・平均して、異質性スコアと不安定性スコアを算定した。

2. 情報処理能力

情報処理能力という概念については、これまでそれを操作的に定義する試みはほとんどなされておらず、ここであらたにそれを測定するための方法が探られなければならない。⁵しかし、すでに、情報処理能力の概念は、蓄積された情報量と情報チャネルの数、という2つの次元から構成されるであろうということが、示唆されてきているので、それにしたがって測定を試みることにする。⁶ここで情報処理能力といっても企業全体のその能力を問題としているのではなく、ここで問題とされている環境つまり製品市場環境に関連した情報処理能力が問題になる。

まず、製品市場に関連したすでに保有されている情報量という次元については、少なくとも2つの測定の方法が考えられる。第一に、前項で検討した「市場環境不確実性」を構成する各項目（指標）ごとに、どの程度情報をストックしているかを問ういわば直接的な測定方法がある。この方法によれば、各項目ごとの回答は、不確実性を質問したときの回答と連動することが考えられる。例えば、回答者が市場不確実性を構成する各項目について高い不確実性を認知していると回答したとすれば、当然それぞれの項目

-
- 5 情報処理能力ではないが、不確実性対処の尺度は、C. R. Hinings その他 (1974) によってその作成が試みられている。かれらは、定型化された質問表ではなく、主としてインタビューによっているので、その詳細については十分理解できるものではないが、かれのインタビュー・トピックスにしたがえば以下のように示される。①組織に負荷されるいくつかのインプットそれぞれについて、それは通常の以前の経験とは異っているのか、②いかにしてそのギャップを処理しようとするのか、③それを処理するために何らかのルーティンを利用することは可能か、④いかにして、そしていかに早くその活動の結果を評価することが可能か。そして、これらの回答を評価づけし、不確実性対処の程度を尺度化するのである。
- 6 石井 (1979)。K. J. Arrow (1974)。Arrow は組織の情報構造という概念を定式化した。それは本文に述べた2つの次元から構成されるものであった。その情報構造と本文の情報処理能力とは類似した概念と考えている。

に表わされる環境要因に関して回答者が保有している情報量は低い水準で認知されているはずである。このことは、われわれが用いている不確実性の定義からいっても、明らかであろう。ただ、この測定方法によって、チャネル・メンバー間の情報ストック量における格差を測定しようとすれば、関係するチャネル・メンバーのそれぞれにたいして環境不確実性とそれに対応する情報ストック量を問わなければならないことになる。したがって、この測定方法は、少くとも同一チャネル・システム内のある程度の数のチャネル・メンバーにたいして質問することが可能である場合のみ、非常に有効な方法であると考えられる。考えられる第二の方法は、市場環境の不確実性に適応あるいは対処するために、収集され加工された有用な情報をどの程度保有しているのかを質問することである。この方法で、製造業者の保有する情報量が測定されるとすれば、それが卸売および小売段階でどの程度有用であるのかを問うことによって、製造業者が環境適応のために保有している情報ストック量に関して、それが他のメンバーよりどの程度上まわっているのか、いいかえればチャネル・メンバーである製造業者と販売業者（卸・小売業者）との間の情報ストック量格差を明らかにすることができる。その意味で非常に便利な測定方法であると思われるので、本稿ではこの測定方法を用いることにする。

環境不確実性に適応するために収集され加工された情報として、ここでは、製造業者の保有する「製品ノウハウ」、「販売ノウハウ」、および「市場・業界情報」をとりあげることにした。そしてこれらの情報が、卸売業者および小売業者それぞれの再販売行動において、それぞれどの程度重要なものとなっているのが質問項目として選択された。さらにそれらに加えて、製造業者と販売業者との間の情報ストック量における格差を測定するために、「卸売、小売それぞれの段階の販売員にたいしてどの程度訓練をおこなっているのか」が質問項目として採用された。以上4つの質問項目

について、5ポイント・スケールで評点を求め、その平均を情報ストック量（厳密に言えば、情報ストック量における格差）スコア⁷とした。1製造業者にたいして、卸・小売別に情報ストック量における格差の水準を質問しているので、1製造業者について、情報ストック量の格差に関する2つのサンプルがえられることになる。

第二の情報処理能力の次元、情報チャネル数に関しては、製品市場環境に適応していくために必要な情報をいかなる源泉から獲得するのが問題となり、そしてその源泉ないしはそれらの源泉と結んだチャネル数が多数であり多様であれば当事者の情報処理能力は高いと考えられる。製品市場環境に適応するために必要な情報は、前項の環境不確実性の測定の項で検討したように、多様なものがある。そこでここでは、ある程度限定することにして、一般的ではあるが、「消費者の選好の変化に関する情報」、「競争会社の動向に関する情報」、そして「当該製造業者の製品の売れ筋・販売量に関する情報」の3つの情報を考えることにする。さらに、対販売業者との間の情報処理能力格差の水準を測定しなければならないということもあり、情報源（あるいは情報チャネル数）の絶対的水準あるいはその認知が質問されるのではなく、とくに、これらの情報それぞれに関して、当該製造業者が、自身の参加するチャネル・システムのメンバー以外に、どの程度情報源（あるいは情報チャネル）をもっているのが質問された。逆にいえば、上に述べた3つのタイプの情報に関して、その源泉としてのどの程度自身のチャネル・メンバーに頼っているのが質問された。これら3つの質問にたいする回答は5ポイント・スケールで求めたものであるが、それらの評点を集計し平均して情報チャネル数スコア⁷としている。また、先ほどの情報ストック量に関する4つの質問と情報チャネル数に関

7 ただここでは、当該製造業者のチャネル・システム全体にたいする情報源依存性を問うものであって、卸・小売段階の情報源依存性は質問していないことに注意しておく必要がある。

する3つの質問にたいする回答の評点を集計・平均して情報処理能力のスコアとする。

3. パワー基盤

パワー基盤には、情報力、専門力以外に、報酬力、同一力、合法力、強制力、といった諸次元があることが指摘されている。ここでは、同一力を除いた、報酬力、合法力、強制力について測定が試みられた。報酬力については、「販売業者にたいして臨時の報償金・リベートを支払うことがあるかどうか」、合法力については「販売業者と結んだ取引契約はどの程度拘束力をもつのか」ということが卸・小売別に製造業者にたいして質問された。また、強制力については、卸・小売業者それぞれにたいする、資本参加のカバレッジの程度、社員派遣あるいは出向のカバレッジの程度、そして融資のカバレッジの程度、が質問され、その評点を平均して強制力スコアとした。⁸ もう一つのパワー基盤として、「製造業者がチャネル・メンバーを変更しようとするときの困難の程度」を問うことによって、製造業者の卸・小売業者それぞれへの依存性（機能的依存性）の程度が測定された。いづれの質問項目についても、5ポイント・スケールで評点を求めた。

4. コントロールの水準

これまでのチャネル・システムにおけるコントロールあるいはパワーに

8 L. W. Stern and A. I. El-Ansary (1977)

9 強制力は「ペナルティーにたいする期待」にもとづいたパワー基盤である。しかし、ここではむしろ強制的なパワーを発揮することを可能にする条件に注目して、それを強制力としている。このような考え方にもとづいて、強制力（あるいは強制的パワー基盤）を定式化した試みとして、S. B. Hunt and J. A. Nevin (1974) をあげることができる。また、資本参加、社員派遣、融資のカバレッジについては、当該製造業者が自身の製品を扱う卸（あるいは小売）業者のうちの何店ぐらいに対して資本参加、社員出向、融資をそれぞれおこなっているかを問ねている。

関する経験的研究に見られるように、製造業者が卸・小売という販売業者の戦略的意思決定変数にたいしてどの程度影響をおよぼしているのかが、製造業者の販売業者にたいするコントロールの水準を測定するための適切な方法と考えられる (A. I. El-Ansary and L. W. Stern (1972), S. B. Hunt and J. A. Nevin (1974), M. Etgar (1977))。問題は、販売業者のおこなう戦略的意思決定変数としてなにをとりあげればよいのかということであるが、ここでは従来この種の研究において重要であると考えられてきた変数のうち、価格水準、在庫水準、品揃の程度、専売性の程度、そして活動領域の広がり、を選んだ。それぞれの戦略的変数について、卸・小売それぞれの段階で、製造業者の希望どうりの水準でそれら変数の水準が維持されているかどうかあるいは製造業者が自身の意思に沿うようにコントロールできているかどうかという形で質問が形成された。前と同様に、5ポイント・スケールで回答を求めた。分析のためには、戦略的決定変数それぞれに与えられた評点をそのまま各変数についてのコントロールの水準を表わすスコアとするほか、それらの評点を集計し平均して、コントロールの水準の合成スコアとして利用することにする。

5. チャネル・システム成果

一般的な意味でチャネル・システムの成果を考えるとときには、それは多数かつ多様な次元を含んでいる。例えば、M. Etgar (1976) は、チャネル・システムの効率性について、接触回数、機能の重複性、活動の標準化の程度、取扱い製品系列の広がり、システム内諸フロー（製品、情報等）の迅速化、システム内コミュニケーションの良好性、活動の危険性、進歩した（とくに大規模）技術の採用の程度、そして生産性といった下位次元があることを示唆している。しかしここでは、仮説において述べておいたように、チャネル・システムの統合あるいはパターン維持・緊張処理という

次元に限定してチャネル・システム成果を考えてゆくことにする。したがって、これまでのチャネル・システム成果に関する経験的調査においてたびたびとりあげられた変数、すなわちメンバー間に発生する対立の程度およびメンバーの満足性の程度の2つの次元をとりあげることにする。このうち後者の満足性の程度に関しては、ここでは、第一に、卸売業者あるいは小売業者が現在の当該製造業者の方針にたいしてどの程度満足的であるのかについての製造業者による評価、第二に、卸売段階あるいは小売段階でチャネルを変更する必要性をどの程度感じているのかを製造業者自身に問うことによって、チャネル・システムの一メンバーとしての製造業者の満足性の水準が評価された。

前者、対立の程度に関しては、いくつかの下位次元が識別されてきた。たとえば、L. J. Rosenberg and L. W. Stern (1971) および R. F. Lusch (1976) の議論を整理すれば、つぎのような対立の次元を考えることができる。

レベル 強さ	表面に現われた対立	態度レベルでの対立	潜在立対立
	強 度		
頻 度			

第5図 対立の次元

しかしここでは、頻度に限定しかつ対立のレベルを無視して、「製造業者と卸売業者（あるいは小売業者）との間に発生する対立の頻度」という質問をおこなうことによって、対立の程度を測定しようとしている。

以上3つの成果に関する質問項目はそれぞれ5ポイント・スケールで回答を求めたものであるが、それらの評点を平均してチャネル成果スコアとして利用することにする。

以上、本節で問題とされた概念一次元一指標については、まとめて第1表

第1表 概念・次元・指標のリスト

概 念	次 元	指 標	スケールの方向	質 問 表 ナンバ一
市場不確実性	異 質 性	地域的多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(6)
		製品多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(7)
		消費者選好の強さ	1 (強) — (弱) 5	〔Ⅱ〕—(8)
		販売促進手段の多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(9)
		技術データ配布の必要性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(10)
		アフターサービスの必要性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(11)
		人的販売の重要性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(12)
	不 安 定 性	新製品の開発頻度	1 (高) — (低) 5	〔Ⅱ〕—(13)
		消費者選好の変化率	1 (高) — (低) 5	〔Ⅱ〕—(14)
		競争相手の行動の変化率	1 (高) — (低) 5	〔Ⅱ〕—(15)
		競争のきびしさ	1 (大) — (小) 5	〔Ⅱ〕—(16)
		需要の安定性	1 (低) — (高) 5	〔Ⅱ〕—(17)
		販売促進手段の予測可能性	1 (低) — (高) 5	〔Ⅱ〕—(18)
情報処理能力	情報ストック量	製造業者のもつ製品ノウハウの重要性	1 (高) — (低) 5	〔Ⅲ〕—(25)
		製造業者のもつ販売ノウハウの重要性	1 (高) — (低) 5	〔Ⅲ〕—(26)
		製造業者のもつ市場・業界情報の重要性	1 (高) — (低) 5	〔Ⅲ〕—(27)
		製造業者の行う卸・小売にたいする販売員トレーニングの頻度	1 (多) — (少) 5	〔Ⅲ〕—(28)
	情報チャネル数	消費者の選好変化についての情報源多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅲ〕—(31)
		競争会社の動向に関する情報源多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅲ〕—(32)
		製品の売れ筋・販売量に関する情報源多様性	1 (大) — (小) 5	〔Ⅲ〕—(33)

パワ－基盤	報酬力 合法力 強制力	臨時の報償金・リベートの支払いの頻度	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(28)
		取引契約の強制力	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(29)
		資本参加のカバレッジ	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(19), (20)
		社員派遣・出向のカバレッジ	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(21), (22)
		融資のカバレッジ	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(23), (24)
	機能的依存性	製造業者のチャネル・メンバー変更における困難の程度	1 (大)―(小) 5	〔Ⅲ〕―(34)
コントロール の水準	価格	価格にたいするコントロールの程度	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(35)
	在庫	在庫にたいするコントロールの程度	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(36)
	品揃	品揃にたいするコントロールの程度	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(37)
	専売性	専売性にたいするコントロールの程度	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(38)
	活動領域	活動領域の限定の程度	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(39)
チャネル成果	メンバー満足性	メンバーの満足性についての製造業者の評価	1 (高)―(低) 5	〔Ⅲ〕―(43)
		チャネル変更の必要性についての製造業者の認知	1 (小)―(大) 5	〔Ⅲ〕―(44)
	対立の水準	メンバー間に発生する対立の頻度	1 (少)―(多) 5	〔Ⅲ〕―(42)

注) 報酬力については質問表のスコアは逆転させて利用している。

に整理しておくことにする。¹⁰

Ⅲ サンプル・データの記述

1. 調査方法と対象企業

主として株式を上場している 200 製造企業にたいして前節に述べた質問群を含む質問表を送付した。回答率は 200 社中 41 社であった。この 41 社の中には、質問に答えることのできない企業つまりチャネルをもたず直接消費者に製品を販売する製造企業が 2 社あった。したがって、以下の分析では、39 社のデーターを利用することになる。対象サンプル選定に関する以上の手続きは、必ずしも母集団が明確ではないということ、また理論的な意味でのサンプリング手続きも不十分であるということによって、以下でおこなう推定・検定作業は不完全さを免がれることはできない。このような限界はこういったサーベイ研究に、多かれ少かれ、必然的に伴うものであるが、本研究においてもこのような理由によって探索的な研究にとどまることを余儀なくされる。

なお、製造業者にたいしては、それぞれの「主力製品」に限定して質問がおこなわれた。各製造業者にたいしては、対卸売業者¹¹（とくに一次卸）および対小売業者というダイアドの関係を質問したものであって、当該製

10 注意しておかなければならないことは、各次元ないしは指標のスケールの方向性についてである。環境異質性・不安定性についてはそのスコアが小さくなればそれらは高くなる、情報処理能力（ストック量およびチャネル数）についてはそのスコアが小さくなればその能力が高いということ、各パワー基盤についてはそのスコアが小さくなるにつれ、それが大きくなるということ、戦略的変数にたいするコントロールの水準についてはそのスコアが小さくなるにつれ高くなるということ、成果水準についてもそのスコアが小さくなればそれ高くなるというように尺度化されている。

11 ここで卸売業者というとき、質問表では一次卸として限定している。また、最終ユーザーへの販売をおこなう業者を小売業者とした。したがって、例えば自動車会社のディーラーはそれが直接的に製造業者と取引しているにしても、小売業者として分類されている。

造業者が卸売業者と小売業者を同時にそのチャンネルに含んでいる場合には、その製造業者からは2つのサンプル、つまり小売業者との関係についてのサンプルと卸売業者との関係についてのサンプルが得られることになる。しかしこの場合にも、環境については両サンプルとも共通したものと見なしている。パワー基盤、コントロールの水準、およびチャンネル・システム成果に関しては、製造業者にたいして対卸売業者・対小売業者別に質問が¹²おこなわれた。

サンプルとなった製造業者群の簡単な特徴およびそれら主力製品の種類に関しては補2に示されている。

2. 主要変数の特徴について

前々節に述べたチャンネル・システムにおけるパワーの発生のメカニズムに関する諸仮説の検証を進める前に、一つの準備作業として主要変数のそれぞれについて調査されたサンプルの範囲内でそのいくつかの特徴を見ていくことにしよう。

1) 環境不確実性

環境不確実性は、市場の異質性と不安定性の二次元でとらえられ、それらは前者については7つの質問項目、後者については6つの質問項目についての平均スコアで示される。まず、両次元について、サンプル全体での平均スコアによってサンプル製造業者をグループ分けして、その分布を観察することにしよう。第2表に示される。

この第2表から見るかぎり、環境異質性と不安定性とは必ずしも直交する次元とはいえない。環境異質性が高く不安定性も高いセルと両者とも低いセルに大部分のサンプル企業が属している。したがって、以下での分

12. すでに述べたように、情報チャンネル数については、卸・小売業者別に質問は準備されていない。

第2表

		不安定性	
		高	低
異質性	高	16社	4社
	低	3社	18社

析を簡単化するための一つの方策として、異質性と不安定性の両者の平均スコアをさらに平均して不確実性スコアを作成しても、それほど問題はないように思われる。¹³

2) パワー基盤

本稿であつかわれるパワー基盤諸変数について、①全サンプル、②対卸売業者サンプル、③対小売業者サンプル、のそれぞれについて平均値を求めたのが第3表に示される。

第3表 パワー基盤変数の平均値

	対卸売業者	対小売業者	全サンプル
資本参加	3.89 (37)	4.68 (37)	4.28 (74)
社員出向	4.05 (37)	4.59 (37)	4.32 (74)
融資	4.30 (37)	4.65 (37)	4.47 (74)
情報処理能力	2.63 (34)	2.77 (37)	2.70 (71)
情報ストック量	2.65 (34)	2.93 (37)	2.80 (71)
情報チャネル数	2.60 (37)	2.55 (37)	2.58 (74)
報酬力	3.65 (34)	4.16 (37)	3.92 (71)
合法力	3.37 (35)	4.11 (37)	3.75 (72)
機能的依存性	3.88 (34)	2.91 (34)	3.40 (68)

注 1) () 内はサンプル数を示す。

2) パワー基盤の数値が小さければ、パワー基盤が大きいことを意味している。

13 なお、異質性スコアと不安定性スコアとの間の相関係数(41サンプル)は0.608であった。また、各セルに属している企業の主力製品については補2に示されている。上に述べた環境次元に沿って、それぞれの主力製品がどのように分布しているかは補2の表によって示されるが、それを見ると加護野(1978)が示す調査対象産業の分布とある対応関係があることがわかるだろう。

資本参加, 社員出向, および融資については, 卸・小売共通してその平均値は高い。このことは, これらの行動がほとんどおこなわれてはいない¹⁴ということを示している。このことを確認するためにこれら3つの変数について, 5段階の評点ごとにサンプルの分布を見てみよう。対卸売業者・小売業者別に第4表, 第5表に示されている。

第4表 対卸売業者についてのサンプルの分布

評点 パワー 基盤	1 (75%以上)	2 (75~50%)	3 (50~25%)	4 (25%以下)	5 (0%)
資本参加	3社	4	1	15	14
社員出向	4社	1	1	14	17
融 資	1社	2	0	16	18

第5表 对小売業者についてのサンプルの分布

評点 パワー 基盤	1 (75%以上)	2 (75~50%)	3 (50~25%)	4 (25%以下)	5 (0)
資本参加	1社	0	0	8	28
社員出向	0社	1	1	10	25
融 資	1社	0	0	9	27

このサンプルの分布からも明らかなように, これら3つのパワー基盤については, そのほとんどが, 評点4 (カバレッジ25%以下), 評点5 (資本参加, 社員出向, あるいは融資なし) に片寄っている。このかぎりでは, 上に述べた各パワー基盤については評点そのものを用いるより, 有・無のダミー変数を用いる方が適切かもしれない。

14 資本参加, 社員出向, および融資については, 卸あるいは小売にたいするそれらのカバレッジの程度を質問したものであったが, 評点は, ①75%以上, ②50%以上, ③25%以上, ④25%未満, ⑤0%を示すものである。なお, これら3つの質問にたいして回答していない企業が2社あったので, 卸および小売それぞれについて37サンプルとなる。

本稿で識別されたパワー基盤、資本参加、社員出向、融資、およびそれらの合成スコアとしての強制力スコア、さらに報酬力、合法力、機能的依存性、情報ストック量、情報チャネル数、および情報処理能力格差、について全サンプル、対卸売業者サンプル、そして対小売業者サンプル、それぞれについて相関係数を計算したのが第6表、第7表、第8表である。

この相関行列の表から目立つ一つの特徴は資本参加、社員出向、融資というパワー基盤間の単純相関係数の値は、他の基盤間の相関関係に比べて著しく高い値をとっているということである。このことは、これら3つのパワー基盤の平均スコアとしての強制力変数とこれら3つのパワー基盤変数間の相関が非常に高いということからも明らかである。おそらく、これはこれら3つの基盤が同時に採用されているあるいはいないということを示しているものと考えることができる。他のパワー基盤変数については、著しく高い相関係数の値というものは観察されず、これらは相互独立的と見なしておいてよいだろう。

3) コントロールの水準

すべてのコントロール変数について、①全サンプル、②卸売業者に関するサンプル、③小売業者に関するサンプル、それぞれについて、平均コントロール水準をもとめたのが第9表である。

卸売業者にたいするコントロールの水準は、いかなる戦略的意思決定変数を取りあげても、小売業者にたいするコントロールの程度を上まわっていることがこの表から明らかである。

つぎに、コントロールの変数について単純相関係数を計算し、変数間の関係を確認しておこう。卸売・小売両者を含む全サンプルについての相関係数と、卸売・小売別々のサンプルについての相関係数とを示しておく。¹⁵

15 ここで、相関係数を求めたサンプル数は前表に示したサンプル数にほぼ対応すると考えてよい。

第7表 「対卸売業者」サンプルについての相関行列

	資本参加	社員出向	融 資	強制力	報酬力	合法力	機能的依存性	情報ストック量	情報チャネル数	情報処理能力
資 本 参 加	1.000	0.870	0.543	0.927	-0.113	0.220	-0.107	0.464	-0.006	0.365
社 員 出 向		1.000	0.616	0.949	-0.068	0.161	-0.113	0.388	0.053	0.338
融 資			1.000	0.775	-0.115	0.257	-0.101	0.292	-0.040	0.214
強 制 力				1.000	-0.110	0.234	0.118	0.437	0.007	0.353
報 酬 力					1.000	0.080	0.015	-0.138	0.102	-0.076
合 法 力						1.000	-0.136	0.353	0.165	0.410
機能的依存性							1.000	-0.128	-0.187	-0.183
情報ストック量								1.000	0.073	0.853
情報チャネル数									1.000	0.583
情報処理能力										1.000

第8表 「対小売業者」サンプルについての相関行列

[illegible]

第9表 コントロール水準の平均値

	対卸売業者	対小売業者	全サンプル
価格にたいするコントロール	2.51 (35)	2.73 (37)	2.63 (72)
在庫にたいするコントロール	2.51 (35)	3.14 (37)	2.83 (72)
品揃にたいするコントロール	2.46 (35)	3.16 (37)	2.82 (72)
専売にたいするコントロール	2.54 (35)	3.65 (37)	3.11 (72)
地域にたいするコントロール	2.82 (34)	3.69 (36)	3.27 (70)
合成コントロール・スコア	2.58 (34)	3.27 (36)	2.94 (70)

それぞれ、第10表、第11表、第12表に示される。

第10表 全サンプルについての相関行列

	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
価 格	1.000	0.149	0.147	-0.088	0.235	0.397
在 庫		1.000	0.690	0.336	0.266	0.717
品 揃			1.000	0.278	0.142	0.652
専 売				1.000	0.554	0.712
地 域					1.000	0.740
合 成 スコア						1.000

第11表 「対卸売業者」サンプルについての相関行列

	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
価 格	1.000	0.348	0.240	0.005	0.386	0.561
在 庫		1.000	0.712	0.240	0.250	0.739
品 揃			1.000	0.187	0.020	0.600
専 売				1.000	0.482	0.663
地 域					1.000	0.708
合 成 スコア						1.000

第12表 「対小売業者」サンプルについての相関行列

	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
価 格	1.000	-0.112	-0.011	-0.306	0.041	0.199
在 庫		1.000	0.580	0.253	0.110	0.594
品 揃			1.000	0.151	0.075	0.594
専 売				1.000	0.523	0.657
地 域					1.000	0.713
合 成 スコア						1.000

コントロール変数間の相関については、在庫にたいするコントロール水準と品揃えに関するコントロール水準との間、および専売性についてのコントロールの水準と地域性についてのコントロールの水準との間、に高い相関係数の値が、全サンプルの場合あるいは卸・小売それぞれのサンプルの場合いづれにおいても、観察されている。一方、価格にたいするコントロール水準は他の戦略変数にたいするコントロール水準とはほとんど相関がない。価格についてのコントロールはいわば他の戦略的についてのそれとは独立的となっていることがわかる。コントロール水準の合成スコアについては、個々のコントロール変数とかなり強い相関関係にある。このことは、この合成スコアはこれら戦略変数にたいするコントロールの水準をかなりの確に反映していると考えておいてよいということを示している。

IV 仮説の検証

すでに第Ⅰ節において述べたように、チャネル・システムにおけるパワー構造の成立に関しては3つの代替的仮説が存在する。本節での課題は、すでに紹介しておいたわが国の製造業者についての調査データを用いて、

それら3つの仮説のうちのいずれがもっとも高い現実妥当性をもつのかを確認することにある。以下では、まず、環境不確実性の水準とチャネル・システムのリーダーのコントロールの水準との間の関係を見ていくことから始める。そこでは、環境の不確実性の水準がコントロールの水準にたいしてプラスの影響を与えるのかあるいはマイナスの影響を与えるのかを明らかにすることができる。それはおそらく本稿の最初の節に述べた第一の仮説と第二の仮説を識別するものであろう。そしてそののち、パワー基盤とコントロール水準の関係、そして環境不確実性——パワー基盤——コントロール水準、の三者間の関係について検討を進めていくことにする。

1. 環境不確実性とコントロール水準

すでに述べたように、環境不確実性という概念は、M. Etgar (1977) のようなたんなる需要の不安定性であるというより、環境がシステムにたいして負荷する情報量で示され、それはまた環境（とくに製品市場環境）における異質性と不安定性という2つの次元から構成されている、とわれわれは考えている。すでに述べたような手続きによって、算定された異質性スコアおよび不安定性スコアの全サンプル平均を計算し、それぞれの平均値でもってサンプルを2つのグループに分割し、それぞれのグループごとにコントロールの平均水準を求めたのが第13表・第14表である。卸売業者と小売業者、それぞれの戦略的意思決定変数にたいする製造業者のコントロール水準が示されている。

これまでにも述べたように、環境が異質的で安定的とか、あるいは同質的で不安定的であるようなチャネル・システムの数に限られている。したがって、環境の不確実性の状態についての4つのセルごとに各戦略の変数にたいするコントロール水準における差を検定するよりも、むしろ、異質的で不安定的な不確実性の高い環境に直面するチャネル・システムのグ

第13表 卸売業者にたいするコントロールの水準

		不 安 定 性	
		高	低
異 質 性	高	価格 1.86(14)	価格 2.00(1)
		在庫 2.21(14)	在庫 3.00(1)
		品揃 2.29(14)	品揃 4.00(1)
		専売 2.36(14)	専売 4.00(1)
		地域 2.14(14)	地域 3.00(1)
		合 成 スコア 2.17(14)	合 成 スコア 3.20(1)
	低	価格 3.33(3)	価格 2.94(17)
		在庫 3.00(3)	在庫 2.65(17)
		品揃 2.67(3)	品揃 2.47(17)
		専売 2.00(3)	専売 2.71(17)
		地域 3.00(3)	地域 3.38(16)
		合 成 スコア 2.80(3)	合 成 スコア 2.86(16)

注 1) () 内はサンプル数を示す。

2) 数値が低ければコントロールが強いことを示す。

第14表 小売業者にたいするコントロールの水準

		不 安 定 性	
		高	低
異 質 性	高	価格 2.31(16)	価格 2.67(3)
		在庫 3.19(16)	在庫 2.67(3)
		品揃 3.19(16)	品揃 3.33(3)
		専売 3.94(16)	専売 2.67(3)
		地域 3.38(16)	地域 2.33(3)
		合 成 スコア 3.20(16)	合 成 スコア 2.73(3)
	低	価格 2.67(3)	価格 3.20(15)
		在庫 4.00(3)	在庫 3.00(15)
		品揃 3.33(3)	品揃 3.07(15)
		専売 3.67(3)	専売 3.53(15)
		地域 5.00(3)	地域 4.07(14)
		合 成 スコア 3.73(3)	合 成 スコア 3.37(14)

注 1) () 内はサンプル数を示す。

2) 数値が低ければコントロールが強いことを示す。

グループと同質的でかつ安定的な不確実性の低い環境に直面するチャネル・システムのグループとの間のコントロールの平均水準の比較・検定をおこなうほうが良いだろう。その2つのグループ間のコントロールの平均水準について平均値の差の検定をおこなった結果が、第15表、第16表に示されている。

低い数値のほうが高いコントロール水準を意味するということで注意しておかなければならないが、卸売業者にたいするコントロールの水準についていえば、異質性も高く不安定性も高いつまり不確実性の高い環境にあるチャネル・システムにおいて相対的に高いコントロール水準が観察されている。それは、価格から地域までのいづれの戦略的意思決定変数を取りあげてもそうであり、とくに価格と地域にたいするコントロールの水準は環境の不確実性の状態に依存して有意に異っているということが出来る。また、これら5つの戦略的意思決定変数にたいするコントロールの水

第15表 卸売業者にたいするコントロール

	不 確 実 性		コントロール 水準の差	F 値	t 値
	高いグループ	低いグループ			
価 格	1.86(14)	2.94(17)	△ 1.08 [*]	1.36	3.56(0.00)
在 庫	2.21(14)	2.65(17)	△ 0.44	1.56	1.17(0.25)
品 揃	2.29(14)	2.47(17)	△ 0.18	1.28	0.48(0.64)
専 売	2.36(14)	2.71(17)	△ 0.35	1.45	0.63(0.54)
地 域	2.14(14)	3.38(16)	△ 1.24 [*]	1.47	2.53(0.02)
合 成 スコア	2.17(14)	2.86(16)	△ 0.69 [*]	2.28	2.55(0.02)

注 1) F値は2つのグループ間の分散比を示す。

2) t値は2つのグループ間の平均値の差の検定量であり、()内は有意水準を示す。また、コントロール水準の差の右上の*印は5%水準以上で両グループ間の平均値の差が有意であることを示す。

3) コントロール水準の右の()内の数字ははサンプル数を示す。

第16表 小売業者にたいするコントロール

	不 確 実 性		コントロール 水準の差	F 値	t 値
	高いグループ	低いグループ			
価 格	2.31(16)	3.20(15)	Δ 0.89*	1.01	2.62(0.01)
在 庫	3.19(16)	3.00(15)	0.19	1.23	0.59(0.56)
品 揃	3.19(16)	3.07(15)	0.12	1.29	0.35(0.73)
専 売	3.94(16)	3.53(15)	0.41	1.34	0.93(0.36)
地 域	3.38(16)	4.07(14)	Δ 0.69	2.52	1.54(0.13)
合 成 スコア	3.20(16)	3.37(14)	Δ 0.17	1.22	0.77(0.45)

注 1) F値は2つのグループ間の分散比を示す。

2) t値は2つのグループ間の平均値の差の検定量であり()内は有意水準を示す。またコントロール水準の差の右上の*印は5%水準以上で両グループ間の平均値の差が有意であることを示す。

3) コントロール水準の右の()内の数字はサンプル数を示す。

準を集計・平均した合成コントロール・スコアについても環境不確実性の状態に依存してその値は有意に異っている。

一方、小売業者にたいするコントロールの水準については、卸売業者について見た場合ほど、環境不確実性の高・低の間で明白な差異は観察されていない。個別の戦略的意思決定変数を取りあげれば、不確実性が高い環境においてコントロール水準が高くなっているものとしては、価格と地域にたいするコントロールがある。とくに価格にたいするコントロール水準については環境の不確実性が高いか低いかによってその差は有意に異っている。また、合成コントロール・スコアを取りあげれば、統計的には有意であるとはいえないものの、不確実性の高い環境においてコントロール水準が高くなっていることがわかる。しかしながら、残りの変数、在庫、品揃、そして専売にたいするコントロールの水準は、いづれも統計的には有意ではないものの、環境不確実性の低いチャネル・システムのグループで

高いものとなっている。これは対卸売業者の場合の結果とは逆である。

以上の結果は、最後に述べたようないくつかの例外があるにしても、環境の不確実性が高いところにいるチャネル・システムではコントロールの水準が高いということを示すものと考えておいてよいだろう。この結果は、第Ⅰ節に述べた第一の仮説、つまり環境不確実性が高いところではチャネル・リーダーのコントロールの水準は低下するであろうという仮説、を少なくとも肯定するものではない。しかし、環境不確実性とコントロール水準との間の正順関係が発見されたとしても、それがすなわち第Ⅰ節に述べた第二の仮説を検証したことにはならないだろう。そのためには、少なくとも第三の仮説が反証されなければならない。以下では、この第三の仮説を反証するための作業をおこなっていくことにしよう。まず、情報処理能力を含めて、いろいろのパワー基盤とコントロール水準との間の関係から検討していくことにする。

2. パワー基盤の大きさとコントロールの水準

第Ⅰ節に述べた三番目の仮説においては、チャネル・システムにおけるパワー構造の成立の契機は環境不確実性の状態とシステム・メンバー間の情報処理能力格差との間の交互作用的効果にある、ということが強調された。すでに環境不確実性の状態とチャネル・システムのパワー構造との間の直接的関係については前項で検討したので、ここではこの第三番目の仮説を検証するための第一のステップとして、パワー基盤とパワー構造との関係を分析していくことにしよう。

チャネル・システムのメンバー間にコントロール・被コントロールの関係が生まれるためには、メンバー間にパワー基盤における格差が存在することが前提とされる (A. I. El-Ansary and L. W. Stern (1972))。ここでの目的はこのような仮説的因果関係を確認することにある。

本稿でパワー基盤として測定されたのは、報酬力、合法力、強制力（これは、資本参加、社員出向、および融資という3つのパワー基盤変数の合成変数と考えている）、機能的依存性、情報処理能力（情報ストック量および情報チャンネル数）であった。製造業者の保有するこれらのパワー基盤の大きさと卸売業者あるいは小売業者にたいするコントロールの水準との間の相関係数の値は、卸売業者・小売業者別に、第17表と第18表に示される。

いくつかの注目すべき特徴を指摘することができる。

①中間業者の戦略的意思決定変数にたいする製造業者のコントロールの水準およびそれらの合成スコアにたいして、共通してもっとも強い相関関係をもっているのは、情報ストック量と情報処理能力（情報ストック量＋情報チャンネル数）変数である。これらは、対卸売業者・小売業者をとわず、ほとんどの場合、¹⁶他のパワー基盤変数の場合と比べて高い相関係数の

第17表 卸売業者にたいするコントロールの水準とパワー基盤との間の相関係数

戦略的 変数 パワー 基盤	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
資 本 参 加	0.261	0.414	0.270	0.285	0.313	0.490
社 員 出 向	0.257	0.340	0.126	0.309	0.360	0.451
融 資	0.138	0.348	0.308	0.337	0.321	0.472
報 酬 力	-0.228	0.026	0.049	0.012	-0.048	-0.073
合 法 力	0.264	0.234	0.169	0.215	0.333	0.404
機 能 的 依 存 性	-0.093	-0.302	-0.008	-0.321	-0.438	-0.375
情報ストック量	0.602	0.523	0.450	0.397	0.607	0.793
情報チャンネル数	0.049	0.047	0.052	0.088	0.169	0.108
情報処理能力	0.525	0.428	0.387	0.345	0.579	0.688
強 制 力	0.254	0.415	0.255	0.346	0.375	0.531

16 例外は小売業者にたいする品揃、専売、そして地域にたいするコントロールとの間の相関係数にある。

第18表 小売業者にたいするコントロールの水準とパワー基盤との間の相関係数

戦略的 変数 パワー 基盤	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
資 本 参 加	-0.301	0.194	0.238	0.332	0.270	0.281
社 員 出 向	-0.002	0.047	0.106	0.226	0.393	0.308
融 資	-0.308	0.156	0.243	0.441	0.403	0.371
報 酬 力	-0.149	0.247	0.078	0.140	0.233	0.204
合 法 力	0.228	-0.018	0.011	0.224	0.393	0.333
機能的依存性	0.016	0.263	0.148	0.108	0.408	0.356
情報ストック量	0.380	0.185	0.362	0.061	0.238	0.437
情報チャネル数	0.106	0.212	0.112	-0.133	0.209	0.181
情報処理能力	0.366	0.258	0.353	-0.016	0.289	0.432
強 制 力	-0.243	0.156	0.229	0.389	0.410	0.371

値をとっている。

②コントロール水準の合成スコアについての結果は、対卸売業者・小売業者両者の場合に共通して、情報チャネル数および報酬力を除いて、ここに列挙されたパワー基盤はいずれも合成スコアの水準に重要な影響をおよぼしていることがわかる。ただ、卸売業者にたいする機能的依存性¹⁷と製造業者の卸売業者にたいするコントロールの水準との間の関係については、仮説から期待された関係——つまり製造業者が卸売業者にたいして依存的であればあるほど製造業者は卸売業者をコントロールすることは困難になる——とは逆の関係がここで示されているが、他の関係はいずれも理論的に期待されたものである。

いくつかの例外はあるけれども、製造業者の対販売業者にたいするコン

17 機能的依存性については、そのスコアが大きくなれば依存性が高くなるという方向に尺度化されている。

コントロールの水準を規定する構造的条件としての製造業者のパワー基盤が、以上の相関係数表から、確認されたということではできよう。

では、相対的にいかなるパワー基盤がチャンネル・コントロールの水準を規定しているのか。この点についてもう少し分析を進めよう。そのために、ステップ・ワイズの回帰式を用いることにする。すでにデータの特徴を述べたところで見られたように、対卸売業者と対小売業者との間においては、コントロールの水準に差異が生まれているので、この回帰式においては、卸売については0、小売については1のダミー変数を導入することにしよう。¹⁸ 被説明変数についてはチャンネル・コントロール水準の合成スコアを用いる。また、説明変数の中には、他の説明変数で代理することができるので、強制力および情報処理能力格差の変数は組みこんでいない。結果は第19表に示される。

この回帰式の結果からいくつの特徴をあげることができる。

第一に、自由度修正済み決定係数に見られるように、コントロールの水準の変動の約6割強が、パワー基盤の諸変数（卸・小売ダミーを含めて）によって説明されるということである。このことは、あらためて、パワー基盤→コントロールの水準、という仮説的因果関係を検証するものであると考えておいてよいだろう。

第二の特徴は、パワー基盤の中でもとくに情報ストック量にもとづくパワー基盤がコントロールの水準におよぼす影響が大きいということ、そして他のパワー基盤変数の逐次的導入にもかかわらず、情報ストック量変数のパラメーターの値は統計的に1%水準で有意なものとなっているということである。このことは、情報ストック量にもとづくパワー基盤は、他のパワー基盤とは独立したそして強い影響をコントロールの水準におよぼし

18 これは理論的には、直接的コントロール（対卸売業コントロール）と間接的コントロール（卸売業者を経由した対小売業者コントロール）を意味していると考えてよいかもしれない。

第19表 ステップ・ワイズ回帰式 (全サンプル)

独立変数 従属変数	卸・小売 ダミー	情報スト ック量	融 資	合法力	社員出向	機能的 依存性	情報チャ ネル 数	資本参加	報酬力	定数項	\bar{R}^2	F
コントロールの 合成 スコア	(1) *** 0.762 (0.179)									2.522	0.227	18. ²
〃	(2) *** 0.652 (0.137)	*** 0.526 (0.078)								1.124	0.551	38. ⁵
〃	(3) *** 0.571 (0.132)	*** 0.465 (0.076)	*** 0.227 (0.076)							0.332	0.602	32. ⁰
〃	(4) *** 0.479 (0.133)	*** 0.415 (0.076)	*** 0.207 (0.074)	** 0.144 (0.061)						0.066	0.631	27. ³
〃	(5) *** 0.426 (0.136)	*** 0.382 (0.078)	0.102 (0.101)	** 0.157 (0.060)	0.147 (0.098)					-0.044	0.639	22. ¹
〃	(6) ** 0.360 (0.144)	*** 0.365 (0.079)	0.082 (0.102)	** 0.148 (0.060)	0.153 (0.098)	-0.072 (0.056)				0.385	0.643	19. ⁴
〃	(7) ** 0.340 (0.146)	*** 0.368 (0.079)	0.070 (0.102)	** 0.168 (0.064)	0.162 (0.098)	-0.075 (0.056)	-0.085 (0.093)			0.559	0.643	16. ²
〃	(8) ** 0.316 (0.150)	*** 0.359 (0.080)	0.045 (0.108)	** 0.166 (0.065)	0.111 (0.119)	-0.078 (0.056)	-0.086 (0.093)	0.081 (0.107)		0.596	0.640	14. ⁶
〃	(9) ** 0.318 (0.153)	*** 0.359 (0.081)	0.047 (0.110)	** 0.166 (0.065)	0.110 (0.120)	-0.078 (0.057)	-0.084 (0.095)	0.082 (0.108)	-0.006 (0.056)	0.614	0.634	12. ⁸

注 1) 数字は回帰係数を示し、() 内の数字は標準誤差を示す。***は1%, **は5%水準で統計的に有意であることを示している。

2) \bar{R}^2 は自由度修正済み決定係数を示す。

3) サンプル数は64。

ことを示している。

第三に、情報ストック量のつぎに重要な影響をおよぼしているパワー基盤として、合法力をあげることができる。この変数は、情報ストック量変数ほど強いものではないが、それと同様に、コントロールの水準に強い影響力をおよぼすと同時に、他のいかなるパワー基盤の回帰式への導入にもかかわらず、つねに統計的に有意な回帰係数の値をとっている。

第四に、注目すべきパワー基盤変数として融資によるパワー基盤の変数をあげることができる。この変数が、情報ストック量変数および合法力変数と同時に回帰式に入っている場合には、1%水準での統計的有意性をもつ回帰係数の値をとっている。しかし、注意しなければならないことは、回帰式の中にひとたび社員出向（あるいは式の中に明示的に現われてはこないが資本参加）変数が導入されるとき、その回帰係数の値もまた統計的有意性の程度も低下するということにある。このことは、すでにパワー基盤について説明したときに述べたように、これらの変数つまり融資、社員出向、および資本参加という変数間の相関がかなり高いものであったということあるいはそれらは同時的に利用されている可能性があるということの結果として、回帰式においてこれら変数間の多重共線性の問題があることを示唆するものである。この解釈を前提とすれば、これら三つの変数あるいは集約すれば強制力にもとづくパワー基盤の有効性は評価しておいてよいだろう。¹⁹

以上の結果を要約すれば、他のシステム・メンバーをコントロールするための構造的条件としてのパワー基盤という仮説的因果関係が確認されたということ、そしてここではとくに、情報ストック量（情報処理能力）、

19 なお、融資・社員出向・資本参加については前節でそれらをおこなっているかどうかのダミー変数を利用するのが有効ではないかということを示唆したのであるが、それらを利用しておこなった結果は第19表に示されたほど良い関係をもたらすものではなかった。

合法力、そして強制力にもとづくパワー基盤の大きさがコントロールの水準にたいする重要な規定要因となっていた、ということである。

3. 環境不確実性、パワー基盤、そしてチャネル・コントロール

前項では、チャネル・システムにおけるパワー基盤とくに情報ストック量にもとづくパワー基盤の水準とチャネル・コントロールの水準との間に正の相関関係が存在することが明らかにされた。第三の仮説においては、この情報ストック量にもとづくパワー基盤とコントロール水準との間の正の相関関係を予測するものであり、その意味で、上の実証結果は第三の仮説を傍証するものである。しかし、これだけでは第三の仮説を検証したことにはならない。この仮説を検証するためには、第1節において述べたように、さらに情報処理能力（あるいは情報ストック量）にもとづくパワー基盤がコントロールの水準にたいしてもつ影響の大きさが、環境の不確実性の水準に依存して、異なることが発見されなければならない。すなわち、情報処理能力にもとづくパワー基盤がコントロールの水準にたいしてもつ影響力は、環境の不確実性が増すにつれ、増大することが示されなければならない。この点を検証するために、つぎのステップをとることにする。第一に、環境異質性スコアと不安定性スコアの平均スコアを求めて環境不確実性スコアとする²⁰。第二に、そのようにして得られた環境不確実性スコアと情報ストック量スコア、それぞれのサンプル平均でもってサンプルを分割する。つまり、この作業によって、環境不確実性が高いものと低いもの、そして情報ストック量の高いものと低いもの、の組み合わせで4つの分割されたチャネル・システムのグループが得られることになる。ここではとくに情報処理能力のかわりに情報ストック量変数を用いて

20 サンプル・データの記述の節で述べたように異質性スコアと不安定性スコアとの相関は高く、両者を不確実性という次元に要約しても失なわれる情報は少ない。

いるが、それは（情報ストック量と情報チャネル数の合成スコアである）情報処理能力変数よりも情報ストック量変数のほうが、これまでの分析の経過から見て、より有効な情報処理能力の尺度であると考えられたからである。これらの分割されたそれぞれのグループについて、コントロール水準を比較する。卸・小売業者別に、分割されたグループごとの平均コントロール水準は第20表と第21表に示される。またそれぞれについての分散分析の結果は第22表と第23表に示される。

とくに、第20表の卸売業者のケースについては、めだった重要な特徴を指摘することができる。前項の分析においては、環境不確実性が高くなるにつれチャネル・コントロールの水準が高くなるという関係が発見されたわけであるが、この表では、たとえ環境不確実性が高くても、情報ストック量における格差が低ければ、チャネル・コントロールの水準とくに合成スコアについては他のセルの場合と比較してもっとも低いものとなっていることが示されている。逆に、不確実性が高い環境において、情報ストック量における大きい格差が存在すれば、コントロールの水準は、いかなる戦略の変数をとりあげても他の分割されたセルのそれに比して、もっとも高いものとなっている。環境不確実性が高いという同じカテゴリーに属しているにもかかわらず、情報ストック量におけるメンバー間格差が高いか低いかによって、著しいコントロール水準における差異が発生しているのである。一方、環境不確実性が低いというカテゴリーに属しているチャネル・グループについてみれば、情報ストック量における格差の大・小によって、コントロールの水準は、不確実性が高い場合のそれに比して、必ずしも著しい差異が生まれているというものではない。以上の確認から、つぎのことを主張することができる。他の2つの仮説がいうように環境不確実性それ自体がチャネル・コントロールの水準を決定するというよりも、情報ストック量で表わされている情報処理能力におけるメンバー間格差と環

第20表 卸売業者にたいするコントロールの水準

		不 確 実 性	
		高	低
情報 ストック 量	大	価格 1.75(12)	価格 2.88(8)
		在庫 2.00(12)	在庫 2.13(8)
		品揃 2.00(12)	品揃 2.25(8)
		専売 2.08(12)	専売 2.25(8)
		地域 2.00(12)	地域 2.88(8)
	小	合 成 スコア 1.97(12)	合 成 スコア 2.48(8)
		価格 2.80(5)	価格 3.11(9)
		在庫 3.20(5)	在庫 3.00(9)
		品揃 3.40(5)	品揃 2.67(9)
		専売 3.40(5)	専売 2.67(9)
		地域 3.40(5)	地域 3.63(8)
		合 成 スコア 3.24(5)	合 成 スコア 3.10(8)

注 1) 数値が低ければコントロール水準が高いことを示す。

2) () 内はサンプル数を示す。

第21表 小売業者にたいするコントロールの水準

		不 確 実 性	
		高	低
情報 ストック 量	大	価格 2.25(12)	価格 3.20(5)
		在庫 3.00(12)	在庫 2.40(5)
		品揃 2.92(12)	品揃 2.60(5)
		専売 3.83(12)	専売 3.00(5)
		地域 3.50(12)	地域 3.60(5)
	小	合 成 スコア 3.10(12)	合 成 スコア 2.96(5)
		価格 2.71(7)	価格 3.00(13)
		在庫 3.57(7)	在庫 3.31(13)
		品揃 3.71(7)	品揃 3.31(13)
		専売 3.86(7)	専売 3.62(13)
		地域 3.57(7)	地域 4.00(12)
		合 成 スコア 3.49(7)	合 成 スコア 3.45(12)

注 1) 数値が高ければコントロール水準が高いことを示す。

2) () 内はサンプル数を示す。

第22表 卸売業者にたいするコントロールの水準の分散分析

	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
主 効 果 F 値	7.14 (0.00)	5.09 (0.01)	3.70 (0.04)	1.70 (0.20)	3.95 (0.03)	10.75 (0.00)
不確実性 F 値	7.25 (0.01)	0.00	0.02	0.04	1.70 (0.20)	1.35 (0.25)
情報スト ック量 F 値	4.10 (0.05)	9.73 (0.00)	7.21 (0.01)	3.36 (0.07)	4.68 (0.04)	17.17 (0.00)
交互作用 効果 F 値	1.67 (0.20)	0.24	1.10 (0.30)	0.45	0.44	2.08 (0.16)

注 () 内はF値の有意水準を示す。

第23表 小売業者にたいするコントロールの水準の分散分析

	価 格	在 庫	品 揃	専 売	地 域	合 成 スコア
主 効 果 F 値	1.91 (0.16)	3.03 (0.06)	3.39 (0.05)	0.87	0.42	3.11 (0.06)
不確実性 F 値	2.64 (0.11)	1.72 (0.21)	0.97	1.73 (0.20)	0.35	1.04 (0.32)
情報スト ック量 F 値	0.23	5.78 (0.02)	6.76 (0.01)	0.30	0.21	1.04 (0.32)
交互作用 効果 F 値	0.85	0.35	0.00	0.30	0.12	0.05

注 () 内はF値の有意水準を示す。

境不確実性との交互作用効果によってチャンネル・コントロールの水準が決定されるということである。これは検証しようとしている仮説の予測に一致する。

一方、小売業者にたいするコントロールについては、卸売業者に関する場合ほど、明確な実証結果は現われてはいない。しかし、とくに価格にたいするコントロールについては、卸売の場合と同様な結果が発見されている。

以上の関係を検定するために、分散分析を用いたが、環境不確実性とパワー基盤との間の交互作用効果は明確には検出されなかった。したがっ

21 われわれの仮説では、例えば、要因Xは、環境Aの下ではプラスに働き、環境Bではマイナスに働くといった強い交互作用を主張しているのではなく、要因Xは環

て、ここではあらためて、ステップ・ワイズの回帰式を計算することによって、以上の関係を確認していくことにしよう。そのためにつぎのステップがとられる。

第一に、環境不確実性スコアの平均でもってサンプルを分割する。そして、それぞれの分割されたグループについて、チャンネル・コントロールの水準（ここではとくに合成スコアに限定する）を従属変数とし、パワー基盤諸変数と卸・小売ダミー変数を独立変数とする回帰式を推定する。もし第三の仮説が妥当するものとすれば、環境不確実性が高いグループについては、とくに情報処理能力パワー基盤の回帰係数は正の統計的に有意な値をとるであろう一方、環境不確実性が低いグループについては、情報処理能力パワー基盤の回帰係数は、高いグループの場合に比して、ヨリ小さい値をとりまたおそらくその統計的有意性も低下する、ということになるであろう。

環境不確実性の高いチャンネル・システムのグループと低いグループ、それぞれについて、ステップ・ワイズの回帰式を推定した結果は以下の第24表・第25表に示される。

2つのグループについての回帰式の結果から、いくつかの重要な特徴を指摘することができる。

第一に、回帰式の説明力を表わす自由度修正済み決定係数の値が、両グループにおいてかなり異っているということである。不確実な環境にあるチャンネル・グループについては、その決定係数は最高0.78にまで上昇するが、不確実性が相対的に低い環境にあるチャンネル・グループについては、それは0.55までしか上昇しない。これは、不確実な環境下においては、われわれが識別してきた諸パワー基盤がチャンネル・コントロールの水準にた

境Aの下では強くプラスに働き、環境Bのもとでは弱くプラスに働くということを指摘するものであり、弱い交互作用を予測している。したがって、そのような交互作用を検出するのは必ずしも容易ではないと思われる。

第24表 不確実性が高い環境にあるグループについての回帰式

独立変数 従属変数	卸・小売 ダミー	情報スト ック量	融 資	合法力	社員出向	機能的 依存性	情報チャ ネル数	資本参加	報酬力	定数項	\bar{R}^2	F
コントロールの 合成スコア (1)	*** 1.031 (0.274)									2.240	0.321	14. ²
” (2)	*** 0.877 (0.188)	*** 0.579 (0.097)								0.918	0.686	33. ²
” (3)	*** 0.647 (0.185)	*** 0.509 (0.090)			*** 0.229 (0.079)					0.282	0.750	30. ⁶
” (4)	*** 0.534 (0.181)	*** 0.454 (0.088)		** 0.154 (0.071)	*** 0.248 (0.075)					-0.130	0.780	27. ²
” (5)	** 0.503 (0.187)	*** 0.440 (0.090)		** 0.152 (0.072)	0.185 (0.110)			0.079 (0.101)		-0.129	0.777	21. ⁵
” (6)	** 0.504 (0.188)	*** 0.414 (0.095)		** 0.154 (0.071)	0.176 (0.111)			0.097 (0.104)	-0.061 (0.069)	0.114	0.775	17. ⁹
” (7)	*** 0.546 (0.193)	*** 0.417 (0.096)	0.083 (0.116)	* 0.139 (0.076)	0.135 (0.127)			0.074 (0.110)	-0.074 (0.072)	0.094	0.770	15. ¹
” (8)	*** 0.552 (0.204)	*** 0.411 (0.100)	0.090 (0.121)	0.128 (0.085)	0.129 (0.130)		0.041 (0.132)	0.079 (0.113)	-0.088 (0.086)	0.068	0.762	12. ¹
” (9)	** 0.534 (0.222)	*** 0.415 (0.103)	0.080 (0.130)	0.127 (0.087)	0.131 (0.133)	-0.020 (0.088)	0.036 (0.137)	0.077 (0.116)	-0.084 (0.090)	0.181	0.752	10. ⁹

注 1) 数字は回帰係数を示し、() 内の数字は標準誤差を示す。***は 1%, **は 5%水準で統計的に有意であることを示している。

2) \bar{R}^2 は修正済み決定係数を示す。

3) サンプル数は32。

第25表 不確実性が低い環境にあるグループについての回帰式

独立変数 従属変数	卸・小売 ダミー	情報スト ック量	融 資	合法力	社員出向	機能的 依存性	情報チャ ネル数	資本参加	報酬力	定数項	\bar{R}^2	F
コントロールの 合成スコア (1)	** 0.513 (0.218)									2.788	0.156	5.5
" (2)	** 0.427 (0.199)	*** 0.454 (0.160)								1.419	0.316	7.4
" (3)	0.198 (0.198)	*** 0.403 (0.146)		** 0.273 (0.100)						0.582	0.442	8.6
" (4)	0.106 (0.195)	** 0.335 (0.144)		** 0.249 (0.096)					* 0.166 (0.087)	0.247	0.491	7.9
" (5)	0.024 (0.198)	** 0.299 (0.143)	0.280 (0.180)	** 0.245 (0.094)					** 0.175 (0.085)	-0.899	0.517	7.2
" (6)	-0.108 (0.204)	0.172 (0.154)	** 0.371 (0.180)	** 0.219 (0.091)		* -0.140 (0.079)			* 0.164 (0.082)	-0.250	0.554	7.0
" (7)	-0.118 (0.205)	0.168 (0.155)	** 0.398 (0.184)	** 0.202 (0.094)		* -0.136 (0.079)	0.142 (0.163)		** 0.193 (0.089)	-0.826	0.551	6.0
" (8)	-0.079 (0.209)	0.177 (0.156)	** 0.577 (0.259)	** 0.227 (0.097)		-0.104 (0.086)	0.235 (0.188)	-0.286 (0.289)	** 0.227 (0.095)	-1.005	0.551	5.4
" (9)	-0.082 (0.213)	0.161 (0.165)	** 0.550 (0.273)	** 0.232 (0.100)	0.114 (0.303)	-0.108 (0.088)	0.234 (0.192)	-0.349 (0.339)	** 0.227 (0.097)	-1.085	0.535	4.6

注 1) 数字は回帰係数を示し、() 内の数字は標準誤差を示す。***は1%, **は5%水準で統計的に有意であることを示す。

2) \bar{R}^2 は修正済み決定係数を示す。

3) サンプル数は32。

いしてもつ働きがヨリ有効なものとなっていることを示している。

第二に、不確実な環境下においてパワー基盤の説明力が高くなっていることが認められるわけであるが、その最大の貢献要因として情報ストック量にもとづくパワー基盤の働きをあげることができる。情報ストック量にもとづくパワー基盤の有効性が環境不確実性の水準とともに変化するというのは、つぎの点において明らかである。第一に、両グループ間において、情報ストック量変数の回帰係数の値に差異があり、かつ統計的有意性においても差異が見られるということ、第二に、不確実な環境におけるチャンネルのグループについては、情報ストック量変数は、他のいかなるパワー基盤変数が式に導入されようとも、もっとも影響力のある変数としての地位を失うことはなかったが、一方確実な環境にあるチャンネルのグループについては、情報ストック量変数は、もっとも影響力のあるパワー基盤であるということができるかもしれないが、しかし他のパワー基盤変数が式に逐次導入されるにつれ、その重要性は消滅しているということが重要である。このことは、情報ストック量にもとづくパワー基盤が、不確実な環境においては、他のパワー基盤変数から独立した重要な地位を占めている一方、相対的に確実な環境においては、そのパワー基盤は独立安定した地位をもっており、その基盤がコントロールの水準にたいしてもつ影響力には疑問がある、ということを示唆するものである。

第三の特徴としては、相対的に確実な環境にあるチャンネルのグループについては、情報ストック量以外のパワー基盤がコントロールの水準にたいして影響を与えていることがあげられる。すなわち、相対的に確実な環境下では、合法力、報酬力、そして融資といったパワー基盤も、統計的に5%水準で有意な回帰係数の値をとり、コントロールの水準の変動の説明力を示す決定係数を改善するものとなっている。一方、不確実な環境にあるグループについては、社員出向あるいは合法力が、ステップ・ワイズの最

初の段階では統計的に有意な回帰係数の値をとるものとなっているが、他のパワー基盤が式に導入されるにつれ、その統計的有意性は消滅する。このことは、不確実な環境の下では、情報ストック量にもとづくパワー基盤以外に、明確にコントロールの水準を規定しているパワー基盤は存在しないということ、一方確実性が高い環境においては、情報ストック量にもとづくパワー基盤以外に、あるいはそれに代わる明確なパワー基盤が存在していることを示唆している。²²

以上述べたように、不確実な環境にあるチャネル・グループと確実な環境にあるチャネル・グループについての回帰式の結果についての比較は、われわれが第Ⅰ節に述べた第3の仮説が現実にも妥当することを示している。すなわち、環境がその不確実性をまずにつれ、情報ストック量にもとづくパワー基盤はコントロールの水準にたいして有効に作用するということが、そして逆に、環境が確実性を増すにつれ、情報ストック量にもとづくパワー基盤はその有効性を失い、かわって他のパワー基盤が相対的に有効に機能するであろうということである。

4. チャネル・システム成果と情報処理能力

前項の分析によって、チャネル・システム内のパワー構造はチャネル・メンバーの保有する情報処理能力と環境の不確実性の状態の交互作用的な影響を受けるということが明らかにされた。これは最初の節で述べた第三番目の仮説に一致するわけであるが、その仮説の一つの系として、チャネル・システム成果、とくにシステムの統合の状態およびパターン維持・緊張処理にたいする環境不確実性とメンバーの保持する情報処理能力の影響を予測することができる。つまり、第Ⅰ節ですでに述べたように、①

22 ただ、社員出向、資本参加、融資の3変数については、相互の強い相関のために統計的に有意とはなっていないという可能性はある。

システムの統合の状態は環境の不確実性の状態の影響を受ける。つまり環境の不確実性が高くなればシステムの統合の状態は悪化する。②一方、相対的に高い情報処理能力をもつシステム・メンバーのその能力が増大するにつれ、環境における不確実性が吸収され、結果としてシステムの統合の状態が改善される。いいかえれば、環境の不確実性が高い場合においてとくに情報処理能力がもつシステムの統合の状態にたいするプラスの影響は強くなると考えられるのである。

すでに算定されたような成果の合成スコアーを利用して、上に述べた関係の検証が進められる。まず、環境不確実性と情報処理能力との関係においてチャンネル・システム成果がどのように変動するのかを見るために、環境不確実性スコアーと情報ストック量スコアーのそれぞれのサンプル平均でもってサンプルを分割し、それぞれのセルについての平均値を比較したのが第26表・第27表である。

システム成果について各セルごとの平均スコアーからは、卸売業者と小売業者いづれの場合についても、①環境不確実性が高いセルではそうでないセルよりもシステム成果水準は悪くなっているということ、②環境不確実性の水準を一定として、情報ストック量が大きいセルではそうでないセルに比較してシステム成果水準は改善されたものになっているといふこ

第26表 チャンネル成果の平均値 卸売業者について

		不 確 実 性	
		高	低
情報 ストック 量	大	2.25(12)	1.92(8)
	小	2.93(5)	2.22(9)

注 1) 表の数値は成果スコアーを示す。数値が低ければ成果は良い。

2) () 内はサンプル数を示す。

第27表 チャネル成果の平均値 小売業者について

		不 確 実 性	
		高	低
情報 ストック 量	大	2.42(12)	2.07(5)
	小	2.80(7)	2.15(13)

- 注 1) 表の数値は成果スコアを示す。数値が低ければ成果は良い。
 2) () 内はサンプル数を示す。

と。そしてさらに、③環境不確実性が高くかつ情報ストック量が低いというセルに属しているチャネル・システムにおいてその成果水準はもっとも悪いものとなっていることがわかる。

ただ、不確実性が低い環境においてより不確実性が高い環境においてとくに情報処理能力がシステム成果を改善する程度は高いであろうという関係については、この表からは明確に指摘することはできない。そこでこの関係を確認するために、サンプルとなっているチャネル・システムを、さきほどとまったく同様に、不確実性の高い環境に直面しているグループと低い環境に直面しているグループとに分け、それぞれのグループについて、システム成果の合成スコアを従属変数としパワー基盤諸変数を独立変数群とするステップ・ワイズの回帰式を計算した。なお参考のために全サンプルについての同様の推定式も示しておく。第28表、第29表、第30表にそれらの結果が示される。

環境不確実性の高いチャネルのグループについては、情報ストック量変数の影響は非常に強いものがあり、チャネル成果の水準に正の影響を与えていることがわかる。一方、環境不確実性の低いグループについては、チャネル成果水準にたいする情報ストック量変数の影響は小さく、統計的有意性も乏しいことがわかる。このことは、情報処理能力における格差がた

第28表 全サンプル (69) についてのステップ・ワイズ回帰式

従属変数	独立変数	合法力	情報ストック量	報酬力	卸売ダミー	強制力	機能的依存性	定数項	\bar{R}^2	F
チャンネル成果スコア	(1)	** -0.145 (0.065)						2.896	0.071	4. ⁹⁰
"	(2)	** -0.150 (0.064)	* 0.147 (0.085)					2.506	0.099	4. ⁰¹
"	(3)	** -0.131 (0.063)	** 0.215 (0.088)	** -0.154 (0.069)				2.828	0.153	4. ⁵¹
"	(4)	** -0.148 (0.064)	** 0.211 (0.087)	** -0.182 (0.071)	0.221 (0.156)			2.894	0.166	3. ⁹²
"	(5)	** -0.139 (0.063)	*** 0.261 (0.092)	** -0.174 (0.071)	* 0.288 (0.161)	-0.148 (0.093)		3.304	0.187	3. ⁷²
"	(6)	** -0.145 (0.064)	*** 0.250 (0.093)	** -0.180 (0.071)	* 0.240 (0.171)	-0.156 (0.094)	-0.055 (0.065)	3.626	0.183	3. ²¹

注 1) 数字は回帰係数を示し、その下段の () 内の数字は標準誤差を示す。

***は 1%, **は 5%, *は 10% 水準で統計的に有意であることを示す。

2) \bar{R}^2 は修正済み決定係数を示す。

3) (3) サンプル数は 66。

とえ高いものであっても、それがチャンネル成果にたいしておよぼす影響の程度は環境条件——この場合環境不確実性——に依存的であることを示している。これはわれわれのいう第三の仮説と一致するものである。

この回帰分析の結果から見る事ができるもう一つの重要な特徴は、上に述べた情報ストック量以外のパワー基盤——報酬力、合法力、強制力——は、チャンネル・システム成果にたいして負の影響を与えているということである。環境の不確実性の状態によってサンプルを分割しない全サンプルの場合 (第28表) についていえば、合法力、報酬力、および強制力のいずれのパワー基盤もシステムの統合の状態にたいして統計的に有意な負の影響を与えていることがわかる。²³

23 このうち、強制力というパワー基盤がチャンネル・システムの統合の状態にマイナスの影響を与えるということについては、すでに S. B. Hunt and J. A. Nevin (1974) および R. F. Lusch (1976) によって経験的にも明らかにされている。

第29表 不確実性の高い環境にあるグループについてのステップ・ワイズ回帰式

独立変数 従属変数	合法力	情報 ストック 量	報酬力	卸 小 売 ダ ミ ー	強制力	機能的 依存性	定数項	R ²	F
チャンネル 成果スコア		*** 0.354 (0.095)					1.734	0.316	13. ⁸⁷
" (2)	*** -0.228 (0.070)	*** 0.437 (0.087)					2.135	0.481	14. ³⁸
" (3)	*** -0.220 (0.068)	*** 0.400 (0.087)	-0.111 (0.067)				2.786	0.511	11. ⁰⁸
" (4)	*** -0.237 (0.071)	*** 0.394 (0.088)	* -0.116 (0.067)	0.148 (0.165)			2.801	0.508	8. ⁴⁵
" (5)	*** -0.227 (0.072)	*** 0.395 (0.088)	* -0.116 (0.067)	0.224 (0.182)		0.073 (0.073)	2.462	0.509	6. ⁹⁶
" (6)	*** -0.229 (0.073)	*** 0.408 (0.096)	-0.111 (0.070)	0.241 (0.190)	-0.035 (0.091)	0.061 (0.081)	2.592	0.493	5. ⁶³

注 1) 数字は回帰係数を示し、その下段の () 内の数字は標準誤差を示す。

***は 1%, **は 5%, *は 10% 水準で統計的に有意であることを示す。

2) R² は修正済み決定係数を示す。

3) サンプル数は 32。

いくつかのパワー・基盤がシステム成果に重要な影響を及ぼしていることが以上の結果からわかったわけであるが、一つ注意しておかなければならないことは、情報処理能力とチャネル・システム成果との間の疑似相関の可能性についてである。とくに、前節の検証過程において示されたように、情報処理能力はコントロールの水準と強い相関関係をもっていたゆえに、コントロールの水準に注目して上に述べた疑似相関の可能性を検討しておくことが望ましいだろう。そのための方法として、不確実性の高い環境に直面するチャネル・システムのグループ、不確実性の低い環境に直面するチャネル・システムのグループ、そしてサンプルとなった全チャネル・システムについて、これまでと同様の成果スコアを従属変数とし、卸・小売ダミーとコントロール水準の合成スコアを独立変数群とする回帰式を推定した。もし高いコントロールの水準が高い成果水準を生み

第30表 不確実性が低い環境にあるグループについてのステップ・ワイズ回帰式

独立変数 従属変数	合法力	情報 ストック 量	報酬力	卸 小 売 ダミー	強制力	機能的 依存性	定数項	\bar{R}^2	F
チャンネル 成果スコ ア (1)	** -0.145 (0.071)						2.571	0.115	4. ¹⁴
" (2)	** -0.177 (0.076)		-0.104 (0.090)				3.100	0.125	2. ⁷⁶
" (3)	* -0.158 (0.081)	0.116 (0.164)	-0.117 (0.092)				2.729	0.111	1. ⁹⁸
" (4)	* -0.145 (0.085)	0.148 (0.173)	-0.110 (0.094)		-0.152 (0.237)		3.258	0.095	1. ⁵⁶
" (5)	-0.155 (0.095)	0.141 (0.178)	-0.103 (0.099)	-0.064 (0.247)	-0.123 (0.266)		3.186	0.066	1. ²²
" (6)	-0.152 (0.098)	0.140 (0.181)	-0.104 (0.101)	-0.076 (0.257)	-0.136 (0.277)	0.025 (0.114)	3.146	0.034	0. ⁹⁹

注 1) 数字は回帰係数を示し、その下段の () 内の数字は標準誤差を示す。

***は 1%, **は 5%, *は 10%水準で統計的に有意であることを示す。

2) \bar{R}^2 は修正済み決定係数を示す。

3) サンプル数は 34。

だすという関係が発見されれば、それは情報処理能力と成果水準との間の関係が疑似相関であるということを示唆すると考えてよいかもしれない。結果は第31表に示される。いずれのケースをとりあげても、チャンネル

第31表

独立変数 従属変数	卸・小売 ダミー	コント ロール 水準	定数項	\bar{R}^2	F 値
チャンネル成果スコア (環境不確実性高)	-0.100 (0.244)	0.253 (0.142)	1.859	0.071	1.77
チャンネル成果スコア (環境不確実性低)	-0.102 (0.204)	0.255 (0.158)	1.434	0.050	1.31
チャンネル成果スコア (全サンプル)	-0.056 (0.030)	0.199 (0.585)	1.794	0.041	1.91

注 1) 数字は回帰係数を示し、その下段の () 内数字は標準誤差を示す。

2) \bar{R}^2 は修正済み決定係数を示す。

・リーダーのコントロールの水準はシステム成果にたいして有意な影響を及ぼしてはいないことがわかる。したがって、ここでいうシステム成果は、チャネル・リーダーが強力な対メンバー・コントロールをおこなうことによって改善されるというよりも、むしろリーダーの保持する情報処理能力に依存するということがいえそうである。もちろん、それはこれまでくり返し述べたように環境不確実性の状態に条件つきであることはいうまでもない。

VI 結 論

チャネル・システム内部において発生するパワー構造は、一般的に、環境の状態に依存すると考えてよいであろうが、チャネル・システムのパワー構造と環境の状態とくに環境不確実性との間の関係については対立する少くとも3つの仮説がある。その第一は、環境不確実性はチャネル・システムにおいていわば分散的なパワー構造を生みだすという仮説であり、第二は、逆に、環境不確実性（および広くは環境の危機性）は集中的あるいは集権的なパワー構造を生みだすという仮説である。くわしい議論は省くにしても、いずれの仮説も特定のチャネル・リーダーの意思がそのままチャネル・システムのパワー構造に反映すると考える点においては共通する。第三の仮説は、環境の不確実性の状態とチャネル・システムのメンバーの保有する情報処理能力との間の交互作用効果を強調するものである。端的に言えば、高い情報処理能力を保有する任意のシステム・メンバーは、環境不確実性が増すにつれ、システムのリーダー・シップをとることが可能になり、他のシステム・メンバーの行動をコントロールすることが可能になる。つまり、高い不確実性下において、高い情報処理能力をもつメンバーはシステムにおける不確実性削減者としてパワーを獲得することになる

わけである。この仮説からはさらに一つの系として、チャネル・システムの成果、とくにシステムの統合あるいはパターン維持・緊張処理という成果次元と不確実性削減行動との間の関係を予測することができる。つまり、一般に高い情報処理能力をもつメンバーは不確実性削減行動をとることによってシステムの統合の状態を改善するものであるが、とくに環境の不確実性が高い場合において、その改善の程度は著しいものとなる、これである。この第三の仮説の背後には、第1節でも述べたように、チャネル・システムは政治過程を内包する組織間システムであり、かつ環境から負荷される情報を処理することによってシステムとしての統一あるいは存続が可能になるという意味でオープン・システムである、ということが仮定されている。

本稿の目的は、調査データを利用して、これら三つの仮説の経験的妥当性を確認することにあった。検証の準備作業として理論概念を測定するために操作化をおこない、そして調査データを簡単に紹介したあとで分析が進められた。

仮説検証の最初の段階において（本文第IV節1）、環境の不確実性の水準とコントロールの水準あるいはパワーの集中性の間には、正の相関関係があることが発見された。つまり、環境不確実性の高い環境においてはチャネルにおけるコントロールの水準は高いという関係が発見された。この事実とは、少なくとも、上に述べた三つの仮説のうち、環境不確実性はシステムにおいて分散的なパワー構造を生み出すという第二の仮説を反証するものであった。残り二つの仮説については、さらにその検証が進められることになったが、検証作業における強調は第三の仮説にあった。

この第三の仮説は、上にも述べたように、チャネル・システムにおけるメンバー間のコントロール・被コントロールの水準を規定するものとして、環境不確実性の状態とメンバーの情報処理能力およびそれらの交互作

用を強調するものであった。この命題を検証するために、まず、サンプルとなったチャネル・システムを、環境不確実性の高いグループと低いグループとに分割し、それぞれのグループについてチャネル・コントロールの水準にたいして情報処理能力がいかなる影響を与えているのかを探る試みがなされた。結果は仮説によって期待されたものであった。つまり、先に、不確実性の高い環境においてチャネルにおけるコントロールの水準は高いという関係が発見されたことは上に述べたが、このあらたな検証作業においては、たとえ環境不確実性の状態が高くてもチャネル・リーダーここでは製造業者のもつ情報処理能力の水準が低ければ、かれの他のメンバーにたいするコントロール水準は低くなっていることが発見されたのである。このことは、環境不確実性と情報処理能力とは交互作用的にコントロールの水準を規定するという関係があることを示唆するものであり、環境不確実性はチャネルにおけるコントロール水準にプラスの影響を与える、という単純な関係を主張するのには問題があることを示唆するものである。この点はさらにステップ・ワイズの回帰式を利用することによって確認された。そこでは、①サンプルとなったチャネルを、環境不確実性の高いチャネルのグループと低いチャネルのグループに分割し、②それぞれのグループについて、チャネル・リーダーのコントロール水準を従属変数とし、情報処理能力を含めていくつかのパワー基盤変数を独立変数群とする、回帰式の推定である。その結果は、①不確実性が高い環境に直面するチャネル・システムについては、リーダーの情報処理能力はコントロール水準にたいする重要な影響要因であり、一方②不確実性が低い環境にあるチャネル・システムについては、リーダーの情報処理能力はそれほど重要な影響要因とはなりえず、相対的にそれ以外のパワー基盤要因の影響は強いものであったということを明らかにした。この結果は、明らかに、第三の仮説を支持するものであった。さらに、この仮説にもとづいて、環

境不確実性——情報処理能力——システム成果水準の間の予測された関係の検証が進められた。その結果は、環境が不確実な状況では、システム・メンバーの保有する情報処理能力はシステム成果を著しく改善するものであったが、逆に不確実性が高くない環境においては、情報処理能力がシステム成果を改善する程度は著しいものではなかったというものであった。この結果は仮説の予測と一致する。

以上の検証過程から、チャンネル・システム内のコントロール・被コントロールの関係、いいかえればチャンネル・システム内でのパワー構造の成立の契機、そしてチャンネル・システムの成果水準を規定する要因について一定の結論を得ることができる。

その第一は、パワー構造の成立の契機は、チャンネル・リーダーがある環境の状態を認知することによってかれが保有するコントロールの原資を他のメンバーに配分するという過程にあるのではなく、メンバー間の情報処理能力の分布の状態と環境の不確実性の状態との間の交互作用的関係によって規定されているということ、いいかえれば、チャンネル・システムにおいてリーダーシップを発揮しようとする者にとっては、環境の不確実性の状態に対応して、情報処理能力を中核としてパワー基盤諸変数を最適に組み合わせるという問題が存在する、ということが明らかになった。

第二に、情報処理能力は、ある特定の環境における有力なコントロールの手段となりうるだけでなく、システムの統合の状態あるいはパターン維持・緊張処理にたいしてプラスの影響を与えるという特性をもっている。つまり、ある任意のシステム・メンバーが高い情報処理能力を保有することによって不確実性削減者としてパワーを獲得するだけでなくシステムの統合の状態を改善することが可能になるというわけである。このことは、他のパワー基盤変数が、ある状況においては有力なコントロールの手段となりうるにしても、本稿の検証過程においても見られたように、いずれも

が同時にシステムの統合状態にたいしては負の影響を与えているということとは対照的である。

以上得られた2つの命題は、必ずしも最終的な結論とはなりえないにしても、²⁴ チャネル・システムが、政治過程を内包する組織間システムであり、かつシステムの環境から負荷される情報を処理することによってシステムの統合さらには存続が可能になるという意味でオープン・システムであるというチャネル・システムの基本的な特性を明らかにするものであろう。

参 考 文 献

- K. Arrow (1974). *The Limit of Organization* (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店, 1976)
- A. I. El-Ansary and L. W. Stern (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, February, pp. 47-52.
- M. Etgar (1976), Effects of Administrative Control on Vertical Marketing System, *Journal of Marketing Research*, February, pp. 12-24.
- M. Etgar (1977), Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, February, pp. 69-76.
- C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Pennings, and R. F. Schneck (1974), Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 19, pp. 22-44.
- S. B. Hunt and J. A. Nevin (1974), Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, May, pp. 193-196.
- 石井淳蔵 (1978), 「チャネル・システム論の再検討」 竹林先生古稀記念『現代流通経済論』文真堂, 55-82ページ。
- 石井淳蔵 (1979), 「チャネル・システムのパワー構造と環境」『同志社商学』第31巻第2号, 118-146ページ。
- 加護野忠男 (1977), 「環境の不確実性と組織」『国民経済雑誌』第136巻第6号, 81-91ページ。
- 加護野忠男 (1978), 「組織と環境」『神戸大学経営学部研究年報』24, 133-238ページ。

24 サンプルを十分に大きくとり、そして概念の操作化においてより洗練された方法を見つけたことができれば、この仮説の検証はさらに改善されるものになるだろう。

- R. F. Lusch (1976), Sources of Power, *Journal of Marketing Research*, November, pp. 382-390.
- 野中郁次郎 (1974), 『組織と市場』千倉書房。
- L. J. Rosenberg and L. W. Stern (1971), Conflict Measurement in Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, September, pp. 437-442.
- L. W. Stern and A. I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*.

補1 M. Etgar の研究の追試

M. Etgar (1977) は、いくつかの次元で示される環境の状態がチャネル・コントロールの水準を規定していることを指摘した。かれのとりあげた環境次元は、需要の不確実性、需要の成熟性、競争のきびしさ、そしてマーケティングの技術の状態であった。これら4つの環境要因の諸概念はわれわれが本稿に示したデータから、M. Etgar のそれと完全に一致するわけではないが、ある程度測定することができる。第一に需要不確実性は「需要の不安定性」についての質問、第二に需要成熟性は「製品のライフ・サイクルの段階」についての質問、競争のきびしさは「競争相手の行動の変化率」および「競争の強さ」についての質問、最後にマーケティングの技術の状態については「技術データーの必要性」、「アフター・サービスの必要性」、そして「人的販売の重要性」についての質問、それぞれの質問の回答から測定することができる。それぞれの環境変数がコントロールの水準におよぼす影響は以下の表によって明らかにされる。第一は、製品ライフ・サイクルの段階ごとの平均コントロール水準についての表であり、第二は、競争のきびしさ、マーケティングの技術の状態、および需要の不安定性とコントロールの水準との間の相関係数を示した表である。

競争のきびしさおよび需要の不安定性については、その相関係数の値からみて、それらが製造業者の対卸売業者あるいは小売業者にたいするコントロールの水準に重要な影響を与えているようには見えない。また製品ライフ・サイクルの影響についても、成熟期においてコントロールの水準がもっとも低くなっていることが観察されるにしても、導入—成長—成熟—成熟後期という段階の順にコントロールの水準が低くなっていくという傾向は、サンプルの片寄りもあって、明らかではない。ただ技術の複雑性については、必ずしも高い相関ではないが、その複雑性が増すにつれ、コントロールの水準が高くなるという傾向が観察されている。M. Etgar (1977) の調査結果と今回の結果との比較を容易にするために、両者の結果を一括して表に示しておく。

- 1 「競争のきびしさ」については本文に述べた2つの質問項目についての回答の平均スコア、「マーケティングの技術の状態」については3つの質問項目にたいする回答の平均スコアを用いている。いずれもスコアが低くなればなるほど競争はきびしくなり、技術は複雑になるということを示している。

卸・小売別のコントロール水準の平均値

	卸 売	小 売	全 体
導 入 期	1.40 (N=1)	2.80 (N=1)	2.10 (N=2)
成 長 期	2.64 (N=5)	3.11 (N=7)	2.92 (N=12)
成 熟 期	2.52 (N=22)	3.29 (N=22)	2.90 (N=44)
成 熟 後 期	2.96 (N=5)	3.56 (N=5)	3.26 (N=10)

注 1) コントロール水準は合成スコアを用いている。

2) 下段 () 内はサンプル数を示す。

コントロールの水準と各環境変数との相関係数

コントロール の水準 環境変数	コ ン ト ロ ー ル の 水 準		
	対卸売業者	対小売業者	全サンプル
競争のきびしさ	0.162 (34)	- 0.238 (36)	- 0.035 (70)
技術の複雑性	0.383 (34)	0.189 (36)	0.261 (70)
需要の不安定性	0.186 (34)	- 0.097 (36)	0.048 (70)

注 1) コントロール水準は合成スコアを用いている。

2) () 内はサンプル数を示す。

	M, Etgar の 調 査 結 果	今回の調査結果
需要成長率	+	- (?)
需要不確実性	+	?
技術の複雑性	+	+
競争のきびしさ	+	?

補2 調査対象製造業者の特性について

質問表にたいして回答があった41社について、それらの主力製品の年間販売額で測定した規模については、つぎのような分布をとるものとなっている。

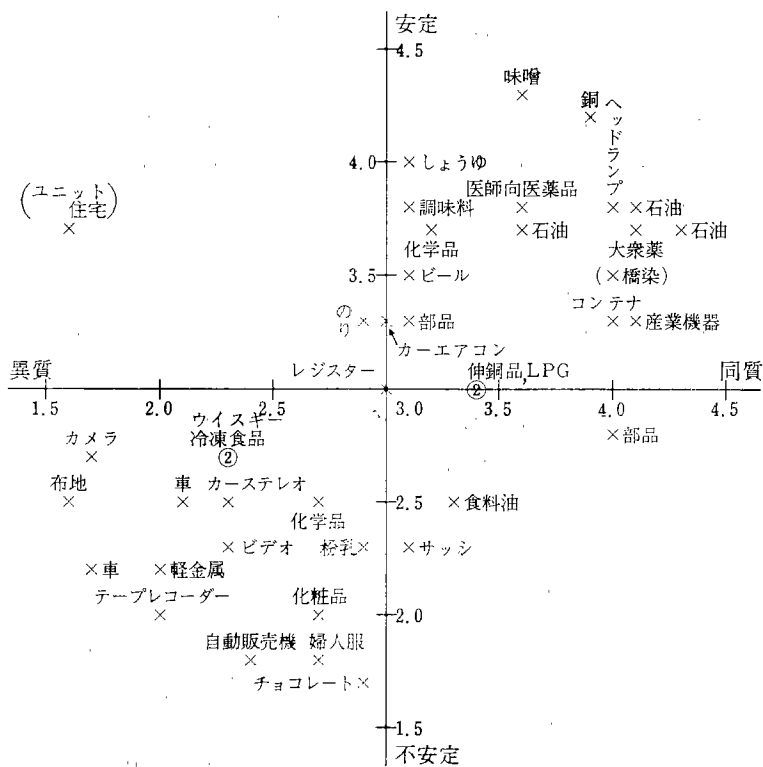
年間販売額	0～10億	10億～100億	100億～500億	500億～1000億	1000億～
企業数	6	8	12	5	8

また、各主力製品のライフ・サイクルの段階については以下のような分布であった。

ライフ・サイクル	導入期	成長期	成熟期	成熟後期
企業数	1	7	22	6

各主力製品を流通させるチャネル形態に関しては、41社のうち、直接的に消費者に製品を流通させる企業が2社あったほか、卸売業者を利用しない企業は、上の2社を除いて、4社あった。その他の企業は卸売業者と小売業者を多かれ少かれ利用している（ただ、回答には、卸・小売業者を両方とも利用すると答えながら、小売業者に関する質問にはまったく回答がなかった企業が2社あった）。

最後に、調査回答各社の主力製品をあげておく。便宜のために、われわれが環境を分類するのに用いた2つの次元——環境の異質性と不安定性——に沿って、主力製品を分類して、表にして示すことにしよう。



補 3

質 問 表

この調査では、各社で最大売上高シェアをもつ、いわゆる各社の「主力製品（あるいはそのグループ）」についての流通チャネル政策を調べることを目的としております。

まず貴社の「主力製品（グループ）」名をお答え下さい。

貴社の「主力製品（グループ）」

〔I〕はじめに（上にあげられた）貴社の主力製品の現況についてお尋ねします。（概数で結構ですのでお答え下さい）

- (1) 過去3カ年間の平均伸長率（数量ベース）は何%ですか。

 %

- (2) 貴社の流通チャネルは右のどの形態ですか。またそれぞれの売上高構成比はいかがですか。

1 貴社→卸→小売→消費者
(ユーザー)

売上高構成比
 %

2 貴社→貴社系列卸→小売→消費者
(ユーザー)

%

3 貴社→小売→消費者
(ユーザー)

%

4 貴社→消費者
(ユーザー)

%

5 その他（略図）

%

計

100 %

- (3) 貴社主力製品はどの時期にあるとお考えですか。
- | | |
|-------|--------|
| 1 導入期 | 2 成長期 |
| 3 成熟期 | 4 成熟後期 |
- (該当する番号に○印をおつけ下さい)

- (4) その主力製品の前年度年間売上高は？

 百万円

- (5) その主力製品の業界シェア(数量ベース)は何%くらいですか？

 %

〔II〕 つぎに貴社の主力製品の市場環境についてお尋ねします。

(以下、すべての質問について該当する「数字」に○印をおつけ下さい)

- (6) その製品市場では、ユーザーな
いしは競争相手に応じて、地域的
な差を認めていますか？

非常に差を 認めている	認めている	ほとんど差を 認めていない
1	2	3
4	5	

- (7) その製品市場では、製品および
ブランドは多様化していますか？

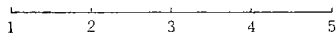
非常に多様 化している	中程度	ほとんど多様 化していない
1	2	3
4	5	

- (8) その製品は、ユーザー(消費者)
の趣味・嗜好に影響を受けやすい
商品ですか？

非常に影響 を受けやすい	中程度	ほとんど影響 はない
1	2	3
4	5	

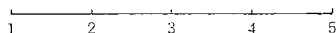
- (9) その製品の販売促進手段は多種多様に及んでいますか？

非常に多種多様である 中程度 ほとんど多様化していない



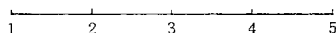
- (10) ユーザー（消費者）が購入するとき、その製品の技術データ（あるいは仕様）を必要としますか？

非常に必要とする 中程度 全く必要としない



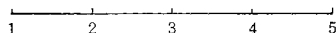
- (11) その製品は、アフターサービスが必要としますか？

非常に必要とする 中程度 全く必要としない



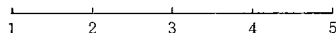
- (12) その製品の販売量は、セールスマン個人の力量によるところが大きいですか？

非常に大きい 中程度 非常に小さい



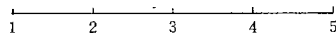
- (13) その製品市場の新製品開発の頻度はどうですか？

非常に高い 中程度 非常に低い



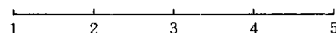
- (14) その製品についてのユーザー（消費者）の選択基準は、たびたび変化しますか？

非常によく変わる 中程度 ほとんど変わらない



- (15) 競争相手の行動はどうですか？

非常に変化が激しい 中程度 ほとんど変化しない



- 06 貴社は、競争相手の戦略（価格戦略など）の変化にどの程度影響を受けますか。
- 非常に受ける 中程度 ほとんど受けない
- 1 2 3 4 5
- 07 その製品市場の需要は、安定していますか。
- まったく安定していない 中程度 非常に安定している
- 1 2 3 4 5
- 08 その製品市場では、貴社の販売促進手段によって予測した通りの効果が得られましたか。
- しばしば遠いがある 中程度 ほとんど予測通りである
- 1 2 3 4 5

〔Ⅲ〕 つぎに、その主力製品について貴社と卸店または小売店との関係についてお尋ねします。

- 09 貴社の「一次卸店数」のうち何店ぐらいの卸店に対し、資本参加をしていますか。
- 75% 50% 25% 25% 0%
以上 以上 以上 未満
- 1 2 3 4 5
- 20 貴社の製品を取扱う「小売店数」のうち、何店ぐらいの小売店に対し、資本参加をしていますか。
- 75% 50% 25% 25% 0%
以上 以上 以上 未満
- 1 2 3 4 5
- 21 貴社の「一次卸店数」のうち、何店ぐらいの卸店に対し、社員を派遣・出向させていますか。
- 75% 50% 25% 25% 0%
以上 以上 以上 未満
- 1 2 3 4 5

㉔ 貴社の製品を取扱う「小売店数」のうち、何店ぐらいの小売店に対し、社員を派遣・出向させていますか。

75%以上	50%以上	25%以上	25%未満	0%
1	2	3	4	5

㉕ 貴社の「一次卸店数」のうち何店ぐらいの卸店に対し融資をしていますか。

75%以上	50%以上	25%以上	25%未満	0%
1	2	3	4	5

㉖ 貴社の製品を取扱う「小売店数」のうち何店ぐらいの小売店に対し融資をしていますか。

75%以上	50%以上	25%以上	25%未満	0%
1	2	3	4	5

㉗ 貴社の製品のノウハウは卸店・小売店がその製品を販売するとき必要なものですか。

《卸店段階》

《小売店段階》

非常に必要である ほとんど必要でない

中程度

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

非常に必要である ほとんど必要でない

中程度

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

㉘ 貴社の販売のノウハウは卸店・小売店がその製品を販売するとき必要なものですか。

《卸店段階》

《小売店段階》

非常に必要である ほとんど必要でない

中程度

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

非常に必要である ほとんど必要でない

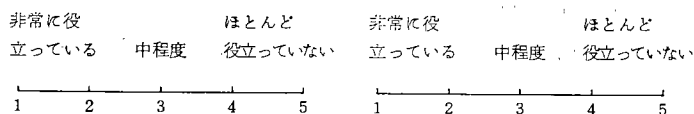
中程度

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

㉞ 貴社のもつ業界および市場情報は、卸店・小売店にとって役立っていますか。

《卸店段階》

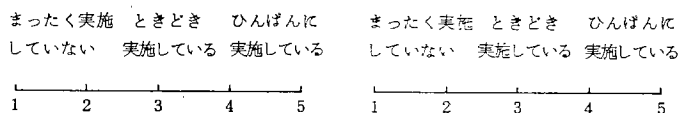
《小売店段階》



㉟ 貴社では卸店または小売店に対し「臨時の」報償金、リベートを支払うことがありますか。

《卸店段階》

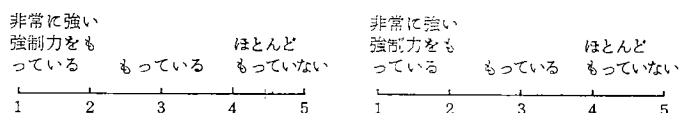
《小売店段階》



㊱ 貴社はその製品の取引契約に基づいて契約先に対し何らかの強制力をもっていますか。

《卸店段階》

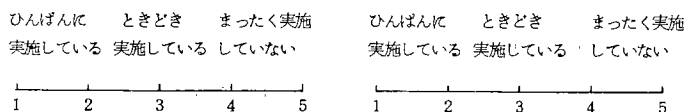
《小売店段階》



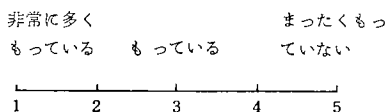
㊲ 貴社では、卸店・小売店に対し、販売員トレーニングを実施していますか

《卸店段階》

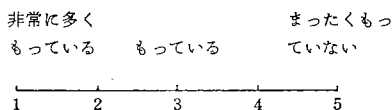
《小売店段階》



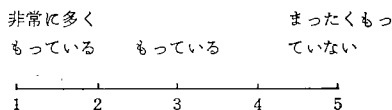
㊳ 貴社では、卸店・小売店「以外」に、消費者の選好の変化に関する情報源をおもちですか。



- ③2 貴社では、卸店・小売店〔以外〕
に、競合会社の動向に関する情報
源をおもちですか。

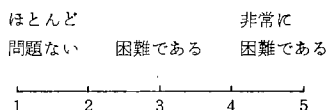


- ③3 貴社では、卸店・小売店〔以外〕
に、その製品の売れ筋・販売量に
関する情報源をおもちですか。

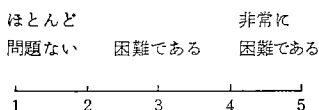


- ③4 貴社が現在の一次卸店を他の一次卸店に変更しようとすれば変更にあたって困難を伴
いますか。

《卸店段階》

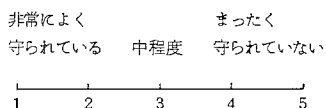


《小売店段階》

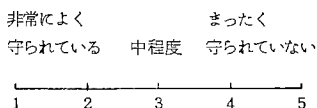


- ③5 貴社の希望している価格は、卸店・小売店段階で、それぞれ守られていますか。

《卸店段階》

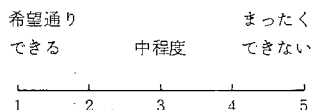


《小売店段階》

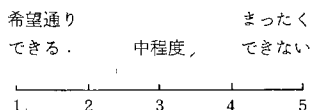


- ③6 貴社は卸店・小売店段階で、それぞれ希望通りの在庫量をもたせることが、できますか。

《卸店段階》

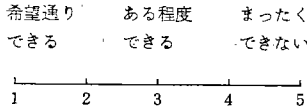


《小売店段階》

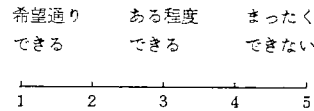


- ③7 貴社は卸店・小売店段階に対して、希望通りの品揃えをさせることができますか。

《卸店段階》

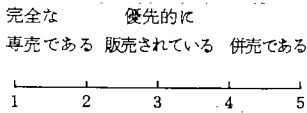


《小売店段階》

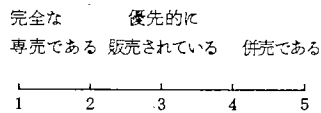


- ③8 貴社の製品は、卸店・小売店段階で、それぞれ競合他社の製品とどの程度併売されていますか。

《卸店段階》

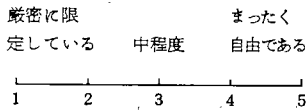


《小売店段階》

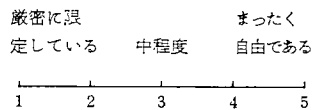


- ③9 貴社の製品は、卸店・小売店の活動領域を限定して、販売されていますか。

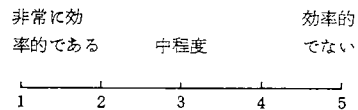
《卸店段階》



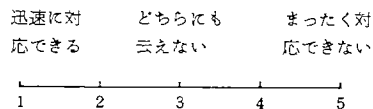
《小売店段階》



- ④0 現在の流通チャネルにおいて、
貴社の製品の販売経費は、効率的
に運用されているとお考えですか。



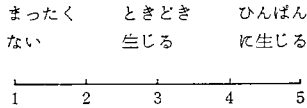
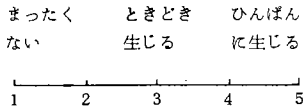
- ④1 貴社の現在の流通チャネルは、
市場の変化に迅速に対応できると、
お考えですか。



(42) 貴社と卸店、あるいは貴社と小売店との間で生じるトラブルの頻度はどうですか。

《対卸店段階》

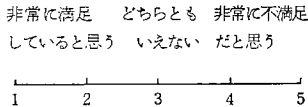
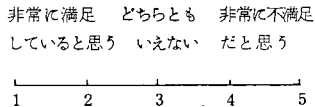
《対小売店段階》



(43) 貴社の販売方針に対して、卸店・小売店は満足していると思いますか。

《卸店段階》

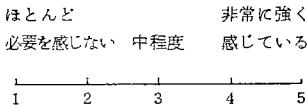
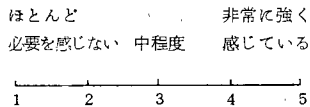
《小売店段階》



(44) 既存の流通チャンネルの変更の必要性を感じていますか。

《卸店段階》

《小売店段階》



ご協力まことに有難うございました。最後になりましたが、貴社名・役職名・ご氏名をご記入くださるようお願いいたします。

貴 社 名	
あなたの所属する部・課	
あなたの役職名	
あなたのご氏名	

以 上