

チャンネル拡張行動とマルチ・チャンネル戦略¹

崔 容 熏

- I はじめに
- II チャンネル拡張行動の形態
- III チャンネル密度の拡大を伴うチャンネル拡張に関する研究
- IV マルチ・チャンネル化によるチャンネル拡張に関する研究
- V チャンネル拡張研究の限界点と今後の方向性

I はじめに

企業が所期のマーケティング成果を達成するためには適切なチャンネル構造の設計が不可欠であり、これまでマーケティング・チャンネル論においては、チャンネル構造選択をめぐる研究が盛んに展開されてきた。チャンネル構造選択に関する従来の研究の多くは、「白紙の状態から企業が意図するチャンネル構造を選択できる」ことを暗黙裡に想定してきた。

一方で、当然なことながら、企業は競争状況、顧客動向、組織内部要因、流通環境などの動態を見極めつつ、現有のチャンネル体制を随時に修正せざるを得ない (e.g., Coelho and Easingwood, 2008 ; 結城, 2014)。その意味で、特定企業が管理するチャンネル構造は常に可変的である。しかし、既存のチャンネル研究は、現有のチャンネル構造を変更または修正する企業行動に対して関心を寄せてこなかった。

従来のチャンネル研究においてチャンネル構造の変更が主要な研究対象として取り上げられなかったのは、チャンネル固有の特徴に起因する。チャンネルの構築と管理には大規模な投資が求められるだけでなく、その投資の多くは特定のチャンネル・メンバーとの取引に埋め込められ、他への転用が困難な関係特長的 (relationship-specific) 性格を帯びる (e.g., Heide and John, 1988 ; Rokkan et al, 2003 ; 崔, 2009)。また、チャンネル関係は焦点企業とチャンネル・メンバー間の人的・社会的結合をも伴うために、現有チャンネル構造の再設計には膨大な費用が生じると同時に、その効果が発揮されるには一定の時間が必要である (Geyskens et al, 2002)。このため、チャンネルには一旦構築された構造が固定化しやすいという意味での慣性 (inertia) があり、マーケティング・ミックスに関する種々の意思決定の中で最も不変性が高いと思われてきた (Rosenbloom, 2012 ; Coelho

1 本研究は、JSPS 科研費 (基盤研究 C, 課題番号 21K01752) および (基盤研究 B, 課題番号 19H01543) の助成を受けた研究成果の一部である。

and Easingwood, 2008)。

しかし、近年にみられるチャンネル環境の急激な変化は、チャンネル構築と管理の抜本的な変革を促している。とりわけ注目に値するのは、マルチ・チャンネルの利用が常態化している点である (Frazier, 1990; Käuferle & Reinartz 2013; Fürst, Leimbach & Prigge 2017; Kabadayi, Eyuboglu & Thomas 2007)。情報通信技術の発展、モバイルプラットフォームの登場、流通業態の多様化などにより、「何を買うか (what to buy)」だけではなく、「どのように買うか (how to buy)」に対する消費者のニーズも複雑化している。

情報探索に始まり注文、購買、決済、配送、返品に至るまでの一連の購買プロセスが一つのチャンネルで完結していた伝統的な購買行動とは違い、一度の買い物で複数チャンネルの組み合わせが利用される姿が日常的になってきた。実店舗で探索した商品をオンラインで購入する「ショールーミング (showrooming)」や、その逆のパターンである「ウェブルーミング (webrooming)」、あるいは、オンラインで発注を済ませ実店舗で商品を受け取る「クリックアンドコレクト (click and collect)」など、実に様々なチャンネルの組み合わせ方が散見されるようになってきている (Palmatier, Sivadas, Stern and El-Ansary, 2020; Piotrowicz and Cuthbertson, 2014)。企業にとってチャンネルの構築と管理は、「どのように買うか」のニーズへの対応に他ならないが故に、上記のようなチャンネル環境の変化は、企業に対してマルチ・チャンネル戦略への移行を追っている。

しかし、本論の目的は、マルチ・チャンネル戦略そのものではなく、「チャンネル拡張 (channel expansion)」行動に関連する既存研究をレビューすることである。チャンネル拡張は最も重要なマーケティング行動の一つであり、企業成果に長期的影響を及ぼし得るだけではなく、大いに不可逆的な性格を有する (Homburg, Vollmayr and Hahn, 2014)。また、マルチ・チャンネル戦略はチャンネル拡張行動の一形態として位置付けられるため、チャンネル拡張行動を議論することによって、より包括的な視点からマルチ・チャンネル戦略の問題を捉えることが可能である。

こうした実務的・学術的重要性にもかかわらず、意外なことにチャンネル拡張行動に関連する先行研究を整理したレビュー論文は、わずかな例外 (e.g., Hibbard, Kacker and Sadeh, 2019) を除くと見当たらない。よって本論では、チャンネル拡張に関する現時点までの研究を概観することにより、その内容と知見を整理しつつ、今後の研究の方向性を提示することを目指す。

本論の構成は次の通りである。第Ⅱ節では、チャンネル拡張の概念を簡単に整理し、チャンネル拡張には、チャンネル密度の拡大とチャンネル種類の増加 (つまり、マルチ・チャンネル化) という二つの形態が含まれることを述べる。第Ⅲ節と第Ⅳ節では、チャンネル密度の拡大とマルチ・チャンネル化に関連する研究潮流をそれぞれ紹介し、その発見物と意義を整理する。第Ⅴ節では、既存のチャンネル拡張研究に見られる問題点を指摘しつつ、今

後どのような研究が求められるかその方向性を模索する。

II チャンネル拡張行動の形態

II.1 チャンネル拡張行動の形態：チャンネル密度の拡大とマルチ・チャンネル化

従来のチャンネル研究が主に想定していたのは、同質的な複数のチャンネルによって構成されるチャンネル構造である。そのため、チャンネル構造選択に関連する諸研究は、単一種類のチャンネルを念頭においた分析を展開し、チャンネル管理問題を取り扱った研究群も二者間（dyad）における取引関係をその分析対象としてきた。さらに、一旦構築されたチャンネルには慣性があり、固定化するという認識が支配的だったため（Coelho and Easingwood, 2008）、チャンネル構造の変更や修正のような動的な視点よりは、企業が無の状態から特定のチャンネル構造を自由自在に選択できるという静的な問題に関心が集まっていた。競争単位としてのチャンネルの維持、適応、進化の問題に対する関心が薄いという Stern and Reve（1980, p.53）の指摘は今日に至っても有効である（Coelho and Easingwood, 2008）。

しかし、情報技術や多様なプラットフォームの発展と相まって、流通サイドでは多様な業態が登場し、「どのように買うか」に対する消費者ニーズが複雑化するにつれ、チャンネル構築と管理に取り組む企業の対応は抜本的な変革を余儀なくされている。換言すれば、多くの企業にとって、現有チャンネル体制の大幅な再編と既存の取引関係の見直しの必要性が以前に増して高まったと言えよう。こうしたチャンネル環境の変化に伴い、チャンネル研究にも分析視点の転換が求められるようになり、その中で近年登場してきたのが、マルチ・チャンネル戦略を含むチャンネル拡張行動に関連する研究である。

チャンネル拡張とは、文字通り企業が現行のチャンネル体制を増強する（augment）ことを意味する、チャンネル再編行動の一環である。チャンネル拡張行動には、（1）新規チャンネルの設立と（2）既存チャンネル内での中間業者数の増加、という二つの形態が含まれる（Hibbard et al, 2019；Homburg et al, 2014）。新規チャンネルの設立とは、企業が既存のチャンネル体制に新たなタイプ（業態）の販路を追加することを指す。例えば、オフラインのチャンネルしか利用したことのない企業が、新規に直販のネットチャンネルを追加するようなケースや、百貨店を主要な販路として利用してきた企業が、量販店チャンネルを新たに開拓するという状況がこれに該当する。新規チャンネルの追加は、主に流通サービスに対する多様なニーズへの対応を可能ならしめ、顧客基盤の強化および拡大とともに最終的には企業価値の向上と市場拡大に貢献する（e.g., Wallace, Giese and Johnson, 2004；Webb and Hogan, 2002；Homburg et al, 2014）。

一方で、中間業者数の増加とは、既存チャンネルの体制の中で自社製品の未取扱店を追

加的に開拓する、または、自社製品の販売窓口が存在しない地域を新規に開拓することによって市場拡大を図るチャンネル拡張の一形態である。このタイプのチャンネル拡張は、自社製品の販売窓口または販売拠点数を増やすことにより、顧客の製品入手可能性を高め、市場拡大を目指す方法であると言えよう。

改めて整理すると、中間業者数の増加は、現有チャンネルの密度を高める行動を表し、新規チャンネルの追加は、企業が利用するチャンネルの種類を増やす、すなわち、チャンネルをマルチ化することを表していることになる。このように、マルチ・チャンネル化はチャンネル拡張行動の一環として位置付けられる。

II.2 マルチ・チャンネル化の捉え方

ただし、マルチ・チャンネル化をどのように取り扱うかに関しは、統一した研究視点が存在しない。マルチ・チャンネルとは「所与の製品ラインを特定のターゲット市場に提供するための販売機能²を、複数種類のチャンネルが遂行する状況」として定義される (Sa Vinhas and Johnson, 2019)。ここで注意すべきは、「複数種類のチャンネル」をどのような切口で捉えるのかという点であるが、それに関しては主に二つの研究潮流が存在する。

その一つは、「直営チャンネルと独立チャンネルの併用」、すなわち「デュアル・チャンネル (dual channel)」または「同時チャンネル (concurrent channel)」(e.g., Frazier, 1999) をマルチ・チャンネルとして捉える研究群である (e.g., Sa Vinhas and Anderson, 2005; Kabadayi, 2011; Sa Vinhas and Heide, 2015)。取引費用分析に依拠したチャンネル構造選択研究の多くが、企業が流通機能を自社の内部組織で遂行するのか (直営または統合チャンネル)、それとも外部の流通業者に委託するのか (独立チャンネル) という問題の解明を目指していたのに対して、これらの研究は、両タイプのチャンネルが同時に用いられる現象に着目し、独立チャンネルのみが利用されている状況との対比でマルチ・チャンネル化として捉えている。

「直営チャンネルと独立チャンネル」という区分からも明らかなように、この研究群が注目しているのは、チャンネルの所有権または統制度に基づくガバナンス構造の違いである。換言すれば、この研究群は、市場ガバナンスを基盤とする独立チャンネルのみが利用される状況をデフォルトとした上で、「複数のガバナンス構造」の使用、すなわち、独立チャンネルに加え、階層的ガバナンスに基づく直営チャンネルが併用される状況をマルチ・チャンネル化として想定している。

しかしながら、これらの研究は、企業が市場にアプローチするために利用するルートの多様性を、チャンネルの所有権 (または統制度) の観点だけで捉えているために、独立

2 チャンネルが遂行する流通機能は、需要創造、在庫保管、物流、アフターサービス、顧客への信用供与など様々であるが、これまで大概のチャンネル研究がフォーカスしているのは販売機能である。

または直営チャンネルの中にも性質の異なる多種多様な機関が存在するという現実を軽視している（Sa Vinhas and Johnson, 2019）。

それに対してもう一つの研究視点は、チャンネルの所有権や統制度とは独立的に、チャンネル種類の多様性に注目したものである（e.g., Jindal, Reinartz, Krafft and Hoyer, 2007; Webb and Hogan, 2002; Homburg et al, 2014; Käuferle and Reinartz, 2015）。例えば、企業が自社製品を多様な業態に属する複数の外部チャンネルから流通する場合、ガバナンスの視点では単一種類のチャンネル（すなわち、独立チャンネル）を利用することになるが、各々のチャンネル・メンバーが顧客に提供する流通サービスは異質なものである可能性が高い。このようにマルチ・チャンネル化を企業が利用するチャンネル種類の多様性という切口から捉える研究群では、チャンネルが販売機能を遂行し顧客にアプローチしていく方法や手段の多様性を強調している（Sa Vinhas and Johnson, 2019）。

Ⅲ チャンネル密度の拡大を伴うチャンネル拡張に関する研究

上述したように、チャンネル拡張行動を研究対象とする際に、チャンネル密度の拡大に焦点を当てるのか、それとも、マルチ・チャンネル化に注目するのかという違いが存在する。チャンネル拡張に関する初期の研究は、チャンネル密度の上昇が持つ含意に注目したものが多かった。ウェブやモバイル・チャンネルの普及や流通業態の多様性が現在ほど顕著ではなく、企業が取りうるチャンネルの選択肢が、比較的同質的な複数のチャンネルで構成されている場合、チャンネルの種類よりはむしろチャンネル密度をコントロールする方が、企業成果により強いインパクトを与える可能性が高かったからだと推察できる。

Farris, Olver and Kluyver（1989）は、アメリカの非耐久消費財（トルティーヤチップスとインスタントコーヒー）を対象に、チャンネル密度と市場シェアとの間には正の凸関係が存在するという現象を報告した。特定ブランドのチャンネル密度が拡大すると、消費者にとっては当該ブランドの探索・購入に伴う時間と移動距離が短縮されるため、消費者効用が高まる。また、非耐久消費財の特性上、消費者が選好ブランドに固執するよりは、最寄りの店舗が提供するブランドの集合からの選択という妥協を惜しまないことも、その理由として述べられた。

Reibstein and Farris（1995）も類似な分析結果を示した。同研究は、最寄品カテゴリで、チャンネル密度が一定のレベルを超えると、市場シェアが収穫逓増的に伸びる現象を発見した。特定ブランドのチャンネル密度が拡大すると消費者への露出度が高まるため、消費者が代替ブランドに強い拘りを持たない限り、購買される確率が高くなるからである。結果として当該ブランドの売上と市場シェアが向上すると、それを品揃えに加えようとする流通業者のインセンティブは強くなる。なぜなら、有力ブランドを品揃えに欠

くことは、ストア・イメージを落とす恐れがあるからである。よってチャンネル密度はさらに高まり、売上と市場シェアを吊り上げる好循環が期待できる。

Bucklin, Siddarth and Silva-Rosso (2008) の研究は、最寄品だけではなく耐久消費財の分野（自動車）においても、チャンネル密度と消費者の新車選択との間に正の相関関係があることを示した。同研究は、消費者視点からチャンネル密度を測定する3つの尺度を提案し、消費者の新車選択との関係性を検証したものである。同研究でチャンネル密度の代理尺度として使われたのは、①販売店アクセシビリティ（消費者から各メーカーの最寄りの販売店までの距離）、②販売店集中度（各メーカーの複数の販売店が、特定の消費者の近くに位置する度合い）、③販売店の広がり（消費者の所在地から各メーカーの販売店が分散している度合い）である。アメリカ・カリフォルニア州において1996年10月から翌年10月までに収集された新車販売のPOSデータ（21,268件）を用いて行われた検証の結果、チャンネル密度を表す上記3つの尺度はすべて、消費者の新車選択と正の関係があることが確認された。

チャンネル密度の拡大という拡張行動に関しては、ブランド内競争の激化による流通側の機会主義的行動の可能性や、チャンネル・メンバー間の水平的・垂直的コンフリクトの発生など、行動的成果には否定的側面も予想されるものの、上記の諸研究が報告しているように、売上高や市場シェアといった市場成果を吊り上げる順機能が期待される。ただし、Hibbard et al (2019) が指摘しているように、チャンネル密度と市場シェアの間は、正だけど非線形性（つまり、凸性）や循環性（つまり、密度がシェアを引き上げるだけでなくシェアの拡大が密度拡大を牽引する）など複雑な関係性が存在していることに留意すべきであろう。

このように密度の拡大というチャンネル拡張は、企業が同質的な複数のチャンネルを編成している場合には、顧客の入手可能性を高めることにより市場成果を改善する上で有効な手段になりうることを既存研究は示している。しかしながら、以上の諸研究は、チャンネル密度を物理的な販売窓口数のみで捉えているため、空間的移動の制約が取り払われたウェブやモバイル・チャンネルが一般化した現在のチャンネル環境を前提とすると、その示唆が制限的にならざるを得ない。また、チャンネルおよび流通サービスの多様性が分析対象から捨象されているため、昨今のチャンネル環境下におけるチャンネル拡大行動を解明するには不十分である。

IV マルチ・チャンネル化によるチャンネル拡張に関する研究

情報通信技術とモバイルプラットフォームの発展、流通業態の多様化などにより、最終顧客にアプローチするために企業が利用しうる選択肢は飛躍的に増加した。こうした

背景の中、チャンネル拡張は物理的な販売拠点数の増加だけではなく、チャンネル種類の多様化を通じてでも達成できるようになった。企業は、異質的な複数のチャンネルを適宜組み合わせ、多様な顧客ニーズへ対応できるようになる。いわゆるマルチ・チャンネル戦略と呼ばれる新たなチャンネル行動である。

先にも言及したように、マルチ・チャンネル化に関しては二つの見方が存在する。その一つは、チャンネルの所有権または統制度に注目して、単一チャンネルの使用（独立チャンネルまたは直営チャンネルのいずれかを使用）から両チャンネルの併用を、マルチ・チャンネル化と捉える部類である。もう一つは、チャンネルの所有権構造や統制度は問わず、企業が利用するチャンネル種類の多様化をマルチ・チャンネル化とみなす研究潮流である。以下ではそれぞれの主要な先行研究を紹介する。

IV.1 デュアル・チャンネルの利用によるチャンネル拡張

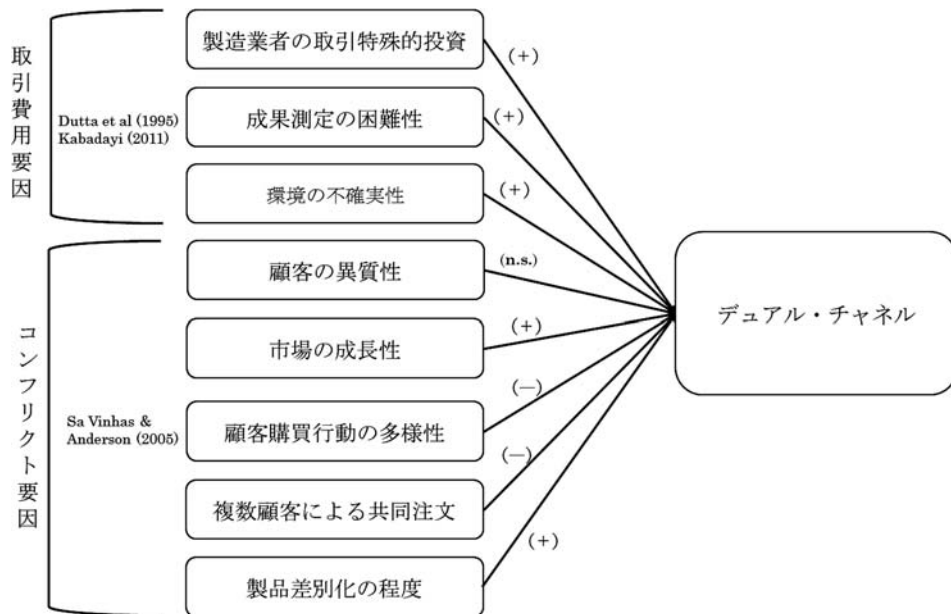
「同一製品の流通に、直営チャンネルと独立チャンネルが同時に用いられる」形態は、「デュアル・チャンネル」または「同時チャンネル」と呼ばれる（Frazier, 1999）。単一チャンネルに製品流通を依存していた企業が、デュアル・チャンネルを導入することは、既存チャンネル体制を拡張しようとする試みとして捉えられる。デュアル・チャンネルに関する研究は、デュアル・チャンネル形成の先行要因を探る研究群とデュアル・チャンネルの導入によって生じうる管理問題を取り扱った研究群に分かれる³。前者の代表的研究は、Dutta, Bergen, Heide and John（1995）、Kabadayi（2011）、Kabadayi（2008）、Sa Vinhas and Anderson（2005）が挙げられる。これら諸研究からの主な発見物は、次の2点に要約できる。

第1に、取引の難渋問題が顕著な状況下では、独立チャンネルのみの単一チャンネルよりは、デュアル・チャンネルが選択されやすい傾向があるという点である（Dutta et al, 1995；Kabadayi, 2011；Kabadayi, 2008）。直営チャンネルを取り入れたチャンネル構造が、取引費用要因の高い状況下で生じやすい取引の難渋問題に対するセーフガードの役割を果たすからである。

第2に、チャンネル・コンフリクトの発生が見込まれる状況下ではデュアル・チャンネルが選択されない傾向があるということである（Sa Vinhas and Anderson, 2005）。製造業者が同一商圈で直営チャンネルと独立チャンネルを併用すると、ブランド内競争をめぐるチャンネル間の水平的コンフリクトの発生が憂慮され、ひいては独立チャンネルのメンバーと

3 これらの諸研究の多くは厳密に言うと、チャンネル拡張に関する研究とは言えないかも知れない。それらは、「デュアル・チャンネルが形成されやすい状況」や「デュアル・チャンネルの使用が如何なる管理問題を引き起こすのか」を問題視しているのであって、「単一チャンネルの使用」から「デュアル・チャンネルの使用」に転換する局面、すなわち、チャンネル拡張そのものを分析対象としてしているわけではないからである。

図1 デュアル・チャネルの先行要因



出所) 各研究を参照に筆者作成

注) n.s. はその関係性に関する統計的有意性が確認されなかったことを表す。

製造業者間の垂直的コンフリクトに発展する可能性があるからである。取引の難渋問題とチャネル・コンフリクトが顕著になりやすい具体的な変数群に関しては図1に示されている通りである。

一方で、デュアル・チャネルの導入によって生じうる管理問題を研究対象としているものとしては、Sa Vinhas and Anderson (2008) と Sa Vinhas and Heide (2015) が代表的である。

Sa Vinhas and Anderson (2008) は、特定の販売成果に対して独立チャネルと直営チャネルが同時に貢献をした場合、両方に補償を与えるという二重補償 (double compensation) の問題に着眼した。二重補償には、コンフリクトを抑制できるという順機能もあるが、フリーライドを招く恐れもある。同研究の主な貢献は、行動的不確実性、顧客の規模、製造業者間の競争度など、二重補償が導入されやすい状況変数を特定したことである。

一方、Sa Vinhas and Heide (2015) は、デュアル・チャネルの導入が両チャネル間の競争を激化させ、その結果として独立チャネルの機会主義を触発する可能性が高いという問題意識に基づく研究である。両チャネルは、顧客をめぐる競争だけではなく製造業者の限られた資源をめぐっても競争を強いられる。こうした状況下において、とりわけ独立チャネル・メンバーは、疎外感 (dealer alienation) や自己脆弱性 (vulnerability)、または不公平性 (unfairness) の知覚を抱きやすくなるため (Eyuboglu and Kabadayi,

2005；Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995），機会主義的な行動を起こす危険性が存在する。同研究は、製造業者が両チャンネルの市場を棲み分ける垂直的分離（vertical separation）を施すことによって、チャンネル間競争が緩和されうるという分析結果を提示している。関連する研究として、Eyuboglu and Kabadayi（2005）も、独立チャンネルによって構成される単一チャンネルが、直営チャンネルを含むマルチ・チャンネルに転換される場合に発生する既存チャンネル・メンバーの疎外問題を概念的に考察している。

IV.2 チャンネルの多様化を伴うチャンネル拡張

チャンネル種類の多様化をマルチ・チャンネル化によるチャンネル拡張とみなす研究も多数登場している。Geyskens et al（2002）と Coelho, Easingwood and Coelho（2003）の研究は、マルチ・チャンネル化が企業成果に及ぼす影響を分析している。前者は、ヨーロッパにおいて日刊紙を発行する98の新聞社の株価データを用いて、インターネット・チャンネルを導入するという発表が株主の反応に与える影響を分析したイベント・スタディーである。主な分析結果としては、インターネット・チャンネルの追加というチャンネル拡張は概ね株主の価値にポジティブな影響を与えるが、その影響はチャンネル・パワーなどの要因によって調整されることが示されている。

一方で、Coelho et al（2003）は、イギリスにおいて金融サービスを提供する62社から収集したデータを使い、マルチ・チャンネル化と成果との関係を分析した⁴。その結果、マルチ・チャンネルを利用する企業は単一チャンネルに依存する企業に比して、販売成果を表す指標においては優位性を示すが、利益を表す成果指標の面ではむしろ劣っていることが報告された。マルチ・チャンネルの場合、マーケティング活動をチャンネル間で調整する、または、全チャンネルで一貫した顧客サービスを確保するなどの必要があるため、調整費用の上昇と利益率の低下につながった可能性がある⁴と推論された。

Jindal et al（2007）は、マルチ・チャンネル化の成果ではなく、その動きを駆動する要因に注目した。具体的には、企業の顧客志向を表す4つの要素（差別化志向・低コスト志向・顧客中心に対する信念・顧客反応の収集）と顧客の探索行動に関連する2つの要素（専門性・価格敏感性）が、マルチ・チャンネル化の先行要因として仮説化された。マルチ・チャンネル化の度合いは、提示された13種類のチャンネル・タイプのうち回答企業（西ヨーロッパ3カ国における消費財の製造企業210社）が使用しているチャンネルの数として操作化された。同研究の結果、マルチ・チャンネル化にポジティブな影響を与える要因は、低コスト志向と顧客反応の収集であり、顧客中心に対する信念と顧客の専門性

4 同研究は、マルチ・チャンネルに対して2通りの類型化を行っている。その一つは、直営チャンネルと独立チャンネルの二分法であり、もう一つは、（支店など）伝統的直営チャンネル、（DMや電話など）ダイレクト・マーケティング・チャンネル、独立中間業者という3形態の分類である。よって同研究は、前述のデュアル・チャンネルに関する研究群にも属する。

はマルチ・チャネル化を阻む働きをすることが明らかになった。

Webb and Hogan (2002) は、マルチ・チャネル化によるチャネル拡張を図る製造業者が直面するコンフリクトの問題に焦点を当てた。製造業者はマルチ・チャネル化を通してシェアの拡大と費用削減を狙うが、製造業者の限られた資源をめぐる競争は、チャネル・メンバーが増えるにつれ激化せざるを得ず、コンフリクトの根源になる。同研究によると、とりわけチャネル間のドメイン類似性が高い場合と目標の両立可能性が低い場合には、水平的コンフリクトが高まりやすく、ひいてはチャネル成果の低下につながる。

最後に、日本の製造企業 (159 社) を対象に、マルチ化を通じたチャネル拡張行動 (販路開拓度と命名している) を取り上げた希少な研究として結城 (2014) がある。この研究では、チャネル拡張度を、「過去3年間における販路数の拡大」と「有望な新規販路の育成」という二つの尺度を用いて測定しているため、チャネルのマルチ化の観点からチャネル拡張を捉えた研究として分類できよう。同研究では、チャネル拡張と既存チャネル関係の強化という、2つの異なるチャネル行動間には資源の制約に起因するトレードオフが存在すると予想されたが、経験的データは、2つのチャネル行動が一つのセットとして強化される (あるいはいずれも強化されない) 傾向にあることを示した。

V チャネル拡張研究の限界点と今後の方向性

以上において、チャネル拡張に関連する主要な先行研究を概観した。ここまでのレビューを踏まえると、チャネル拡張を駆動する先行要因やチャネル拡張がもたらす多様な企業成果への影響、そしてチャネル拡張によって浮上する管理問題などをめぐる多数の研究成果が蓄積されつつあることが分かる。本節では最後に、チャネル拡張に関する先行研究に不足している論点をいくつか提示することによって、今後の研究が目指すべき方向性について触れていきたい。

V.1 チャネル拡張の捉え方

多数の既存研究が、チャネル拡張という行動を分析する際に、チャネル密度の拡大とマルチ・チャネル化を独立的に論じてきたが、チャネル拡張を議論する際にはその二つの局面を同時に視野に入れる必要がある。さらに、マルチ・チャネル化にも、チャネルの所有権 (または統制度) 構造の二重性 (duality) やタイプの多様性 (multiplicity) など、複数の次元が含まれている。加えて、Kim, McFarland, Kwon, Son, and Griffith (2011) の研究が示しているように、同一のチャネル内で直営チャネルと独立チャネルが機能を分担し合う部分統合チャネル (partially integrated channel)⁵ という形態も存在

するなど、マルチ・チャンネル化の実態は極めて複雑である。しかしながら、こうしたチャンネル拡張行動の立体性が、既存研究においては十分に検討されず、各々の側面が断片的に議論されてきた。

近年、この問題の解決を目指す、いくつかの注目すべき研究が登場している。まず、Homburg et al（2014）は、チャンネル密度の拡大と新規チャンネルの設立を同時に視野に入れ、チャンネル拡張行動を分析した端的な研究である。彼らは、2000年から2010年の間に、アメリカ、ドイツ、中国の3カ国において、メディアなどを通じて、（密度の拡大と新規チャンネルの設立を含む）チャンネル拡張が公表された240のケースを対象にイベント・スタディを実施し、新規チャンネルの追加が異常リターン（abnormal stock returns）として表れる企業価値を高めることを確認した。⁶

ただし、この研究は、チャンネルの密度と新規チャンネルの設立という両側面を検討しているとは言え、それぞれが企業価値に与える影響を独立的に分析しているにすぎず、チャンネル数と密度の接点、言い換えればチャンネル数という横の部分と密度という従の部分が同時に変化する様子については描写できていないという限界を持つ。

その問題に対して重要な示唆を与えたのが、チャンネル拡張の操作化についてより精緻な考え方を取り入れた、Käuferle and Reinartz（2015）の研究である。同研究に基づくと、チャンネル拡張度は（1）チャンネルの多様性（顧客に提供される異質なチャンネルの数）と、（2）チャンネルの使用度（各チャンネルによって得られる市場カバレッジ）という二次元で評価できる。

特にチャンネル密度ではなくチャンネル使用度という拡張された概念が用いられたことが注目に値する。従来は、物理的な店舗数だけを調査対象とする考え方が支配的だったが、オンラインやモバイル・チャンネルが一般化している昨今のチャンネル環境ではその考え方を適用できないため、チャンネル密度を表す販売拠点へのアクセシビリティに加え、特定製品へのアクセシビリティを含む2次元でチャンネル使用度が測定された。両次元のアクセシビリティは、企業が各チャンネルにどれだけの資源を配分したのかを測定することによって操作化されている。

ドイツの産業財卸売業者150社のデータを用いた同研究の主な分析結果は次のようにまとめられる。第1に、製品多様性、資源能力、技術的攪乱性はチャンネル多様化に正の影響を、鍵顧客シェアは負の影響を与える、第2に、チャンネル多様性、顧客フォーカ

5 日本のアパレル製造卸売業者あるいは化粧品製造業者と百貨店間の取引に観察されるような委託取引がその典型である（Kim et al, 2011； Lee and Griffith, 2018）。

6 一方で、チャンネル密度の増加による株式超過収益率の有意な変動は見られなかった。その他、一連の状況変数による交互作用効果が潜在していることが確認された。例えば、チャンネル密度の拡大が、市場シェアの高い企業によって行われる場合と、海外市場で行われる場合は、企業価値は一層高まることが分かった。逆に、激しい競争が存在する場合と、需要の攪乱性が高い場合には、チャンネル密度の増加が市場評価に与えるポジティブな影響は緩和されることが発見された。

ス、製品複雑性、競争度はチャネル使用度を高める要因である。第3に、企業成果を高めるためには、チャネル拡張（すなわち、チャネル多様性とチャネル使用度を高めること）そのものよりは、企業戦略と環境要因にフィットするチャネル構造を選択しなければならぬ⁷。

さらに、Homburg, Vomberg and Muehlhaeuser (2020) は、所有権構造のタイプ（直接対間接次元）、チャネルの数（多様性次元）、各々のチャネルの使用度（密度次元）という三つの次元を考慮に入れた指標を提案することにより、チャネル拡張研究を一步進展させた。同研究によると、「直接（独立）チャネル」の使用度は、企業が同一商圏で同一商品を販売する際に利用する直接（独立）「チャネルの数」と「使用度」として定義される。

彼らは、これら3次元の意思決定は独立的に行われるものではないにも関わらず、その組み合わせ方の相違が如何なる含意を持つのかに関して、既存研究は追及してこなかったと主張する。直接（間接）チャネルの使用度は、多様性次元（チャネル種類の数）と密度次元（全体に占める各チャネルの売上高）を考慮し、すべての種類のチャネルから同等な比率で売上が獲得される場合最大値を示すよう、エントロピー（entropy）として尺度化された。

B2Bの製造業者とその取引先からのダイアディック・データ（サーバイ・データと公表財務データの混用）に基づく実証分析の結果、直接チャネルの使用度が高まる場合は公式化（formalization）、独立チャネルの使用度が高い場合には、集権化（centralization）と情報共有（information exchange）が、それぞれ有効なガバナンス手段として機能し企業成果を高めうることが発見された。

既存研究がチャネル拡張という現象をどの側面から捉えてきたかを簡単に表1にまとめるが、上述したように、近年チャネル拡張の多次元性を如何に測定するかに関する先駆的な研究がいくつか発表されるようになった⁸。そのため、チャネル拡張という現象をより立体的に分析できる基盤が整いつつある。しかし、当然ながら、その経験的証拠の蓄積は依然として緒に就いたばかりである。とりわけ、日本企業のチャネル拡張行動に関しては研究蓄積が著しく不足している。上記の諸研究の知見を参照しつつ、新たな研究モデルの開発と経験的分析の試みが望まれる。

7 この知見は、Ghosh and John (1999) によって「ガバナンス価値分析 (governance value analysis)」の枠組みが提唱されて以降、状況要因とチャネル構造間の「不整合性 (misalignment or misfit)」を問題視しながら登場した諸研究の主張と共通している (e.g., 崔・原, 2018; Ghosh and John, 2005; Ghosh and John, 2012)。

8 以上で取り上げた研究以外に、Wallace, Johnson and Umesh (2009) も多様性と垂直統合度という二つの次元でマルチ・チャネルを捉えている。

表 1 既存の主要な研究におけるチャネル拡張の捉え方

研究	チャネル拡張の形態	データ・ソース	分析対象	主要な分析結果
Reibstein et al (1995)	密度	アメリカにおける12カテゴリの消費財に関するスーパーマーケットのチェーンデータ	チャネル密度と市場シェアとの関係	11カテゴリにおいてチャネル密度と市場シェアの間には正の凸関係が確認された。
Bucklin et al (2008)		カリフォルニア州における21,268件の新車販売のPOSデータ	チャネル密度と消費者の新車選択との関係性	密度を表す販売店アクセシビリティ、販売店集中度、販売店広がり、いずれも消費者の新車購入と正の関係がある。
Dutta et al (1995)	デュアル化	アメリカの2業界(electrical-technical及びmechanical)における199の販売代理店からのサーベイデータ	取引費用要因とデュアル・チャネル化の関係	資産特殊性、環境不確実性、成果測定の高難易度が高い状況下ではデュアル・チャネルが選択されやすい。
Sa Vinhas et al (2005)		アメリカとヨーロッパのB2B製造業者11社における115の事業部門からのサーベイデータ	チャネル・コンフリクトとデュアル・チャネル化の関係	デュアル・チャネル化に対して、市場の成長性と製品差別化度は正の影響を、購買行動の多様性と複数顧客による共同発注は負の影響を及ぼす。
Geyskens et al (2003)	多様化	ヨーロッパにおいて日刊紙を発行する98の新聞社の株価データ	新規(ネット)チャネルの導入が株主に及ぼす影響	インターネット・チャネルの導入というタイプのチャネル拡張は、概ね株主の価値にポジティブな影響を与えるが、その影響はチャネル・パワーなどいくつかの要因によって調整される
Jindal et al (2007)		西ヨーロッパ3カ国における消費財の製造企業210社からのサーベイ・データ	企業の顧客志向と顧客の探索行動が、チャネル多様化に与える影響	低コスト志向と顧客反応の収集はマルチ・チャネル化を促す働きをするが、顧客中心に対する信念と顧客の専門性はそれを阻む要因である。
Homburg et al (2014)	密度 + 多様化	米・独・中の製造業240社によるチャネル拡張の公表資料と株価データ	新規チャネルの導入とチャネル密度の拡大が企業価値に与える影響	新規チャネルの追加は異常リターン(abnormal stock returns)を高めるが、チャネル密度の増加による有意な変化は見られなかった。その他、一連の状況変数による交互作用効果も確認された。
Käufeler et al (2015)	複数次元	ドイツの産業財卸売業者150社に対するサーベイ・データと年次報告書からのアーカイバル・データ	チャネル拡張の先行要因と企業成果への影響	企業成果を高めるのは、チャネル拡張(すなわち、チャネル多様性と使用度の向上)そのものではなく、企業戦略と環境要因にフィットするチャネル構造を選択することである。
Homburg et al (2020)		デュアル化×多様化×密度	B2Bの製造業者(170社)とその取引先からのダイアリティック・データ(103組)(サーベイ・データと公表財務データ)	マルチ・チャネル構造とガバナンス・メカニズム間の整合性が企業成果に及ぼす影響

出所) 各研究を参考に筆者作成。

V.2 チャンネル再編のもう一つの局面

チャンネル拡張研究が露呈するもう一つの問題点として指摘したいのは、企業によるチャンネル構造の再編行動には、チャンネル拡張以外の局面が存在するという点が分析の埒外に置かれていることである。企業は状況変化に呼応して随時チャンネル構造を修正するが、その内容には、当然ながら、拡張だけではなく、既存チャンネルを縮小あるいは閉鎖する場合が含まれる。

例えば、流通業態構造や消費者ニーズの変化に伴い、従来の主力チャンネルへの依存度を減らし、新規チャンネルを取り入れるというケースは稀ではない。伝統的な系列店チャンネルを大幅に縮小し、大型量販店チャンネルへのシフトを進めた日本の家電メーカーの事例はその典型であろう。また、既存取引先との関係性が悪化することにより、不本意にチャンネルを縮小または閉鎖しなければならない状況も散見される (e.g., Lee and Griffith, 2018)。

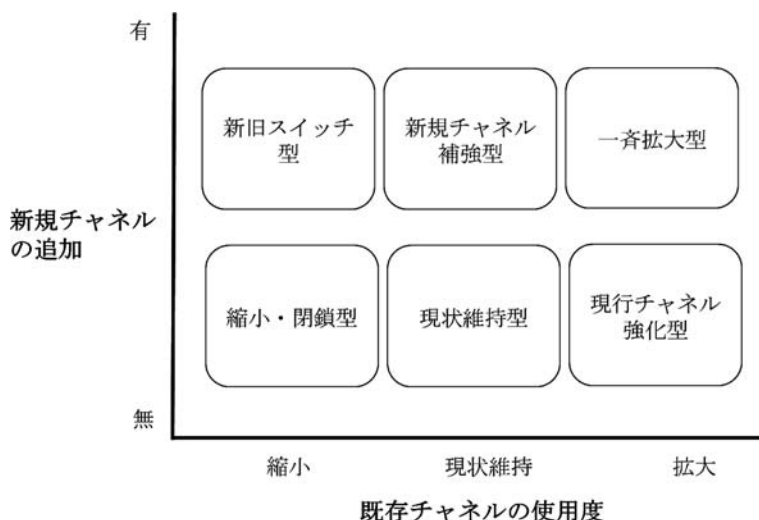
このような局面を正面から分析した研究はほとんど見当たらないが、関連する希少な例として Frazier and Lassar (1996) および Fein and Anderson (1997) の研究を挙げることが出来る。前者は、高品質というポジショニングやニッチ市場へのターゲティングなどの要素が、チャンネル密度と負の関係性を持つことを明らかにしたものである。

一方で、後者の研究は、製造業者によるチャンネル密度の制限 (テリトリー制) と流通業者による品揃えの制限 (専売制) を、当該取引関係に対する「信憑性のあるコミットメント (credible commitment)」または「誓約 (pledge)」として捉え、両方の制限度が高い時に、当該取引関係は、双方が逸脱するインセンティブを持たない自己拘束的 (self-enforcing) なものになっていくことを経験的に確認した。この二つの研究は、チャンネル密度という側面だけを分析対象にしているとは言え、チャンネル縮小という行動が持つ含意を解明した重要な試みとして位置付けられる。

Coelho and Easingwood (2008) も、チャンネル縮小を視野に入れた、チャンネル再編 (channel change) の問題を取り上げている。しかし、この研究は、チャンネル拡張と縮小をまとめてチャンネル再編として捉えその先行要因を検討しているため、その示唆は限定的である。チャンネル拡張行動と縮小・閉鎖行動はいずれも既存のチャンネル体制を再編する狙いを持っているものの、その背後には、それぞれ異なる戦略的意図や環境要因が存在すると考えられ、それらが企業の市場成果、財務成果および行動的成果に与えるインパクトも異なるだろうと予想される。

図2には、新規チャンネルの設立有無と既存チャンネル使用度の増減を両軸に、チャンネル再編行動のパターンを試案的に示している。この枠組みに従うと、チャンネル再編行動には、少なくとも5つの類型 (現状維持型を除く) が識別される。もちろん、この枠組みは、チャンネルの所有権構造の違いを反映していない点、チャンネルの多様性を新規チャネ

図2 チャンネル再編行動の類型



ル追加の有無だけで区分している点など多くの問題点を抱えており、あくまでも現時点での暫定的なアイデアに過ぎない。

新旧スイッチ型は、既存チャンネルを縮小する代わりに、新規チャンネルを設立することにより、チャンネル戦略の重心を移動させるケースになる。既存チャンネルの体制を維持しつつ、新規チャンネルだけを追加する場合もある（新規チャンネル補強型）。さらに、既存チャンネルの密度アップを図ると同時に新規チャンネルの補強をも狙う、チャンネル一斉拡張型も存在しうる。一方で新規チャンネルは設立せず、既存チャンネルを強化（例えば、チャンネル密度の拡大）、または縮小するパターンもありえる。

これら各々のチャンネル再編行動には、独自の理由と相違な効果が存在するはずである。如何なる条件下でどのような種類のチャンネル拡張、あるいは縮小行動が取られるのか、そして、各々の類型は企業成果に如何なる影響を及ぼしうるのか、という論点は今後のチャンネル研究が取り組むべき興味深いテーマの一つである。

チャンネル拡張は、製品露出度の拡大と流通サービスに対する多様なニーズへの適応を通じて、市場成果の改善を可能にする有効な手段であると同時に、既存のチャンネル関係を揺るがし、また、複雑な調整問題を孕むことによって、管理費用や取引費用を吊り上げる危険性のある、「両刃の剣」であることを多数の先行研究は指摘している。

実際、多くの企業はチャンネル構造全体に対する明確かつ現実的なビジョンを持たずに、市場にアプローチするための新規チャンネルを導入するということが報告されている（e.g., Moriarity and Moran, 1990； Choi and Hara, 2019）。チャンネル拡張を含むチャンネル構造の再編行動は、顧客にアプローチするための手段や方法を変更するという意味合いだけではなく、流通機能の分担構造とチャンネル・メンバーに対する補償体系にも変革をも

たらずが故に、中長期的な企業成果に多大なインパクトを与える。チャネル研究は長い間、固着化したチャネル構造をその分析対象としてきたが、チャネル再編行動が常態化した現実を考えると、チャネル構造のダイナミズムを捉えるための理論装置と分析道具についての本格的な検討が必要であろう。

参考文献

- Bucklin, R., Siddarth, S., and Silva-Rosso, J. (2008) Distribution Intensity and New Car Choice, *Journal of Marketing Research*, 45, 473-486.
- 崔容熏 (2009) 「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」, 日本商業学会『流通研究』, 11(3), 1-22.
- 崔容熏・原頼利 (2019) 「マーケティング成果へのチャネル統合度と企業特殊的要因との結合効果：ポジショニングと資源」, 日本商業学会『流通研究』, 22(1), 17-33.
- Choi, Y., and Hara, Y. (2019) Economic Rationality or Social Legitimacy? The Conditions under which Multiple Channel Strategies are Effective, *Proceedings of 35th Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group Conference*.
- Coelho, F., and Easingwood, C. (2008) An Exploratory Study into the Drivers of Channel Change, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1005-1022
- Coelho, F., Easingwood, C., and Coelho, A. (2003) Exploratory Evidence of Channel Performance in Single vs Multiple Channel Strategies, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(11), 561-573.
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., and John, G. (1995) Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(1) 189-204.
- Farris, P. W., Olver, J., and Kluyver, C. (1989) The Relationship Between Distribution and Market Share, *Marketing Science*, 8(2), 107-28.
- Fein, A. J., and Anderson, E. (1997) Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 61, 19-34.
- Frazier, G. L. (1999) Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 226-240.
- Frazier, G. L., and Lassar, W. M. (1996) Determinants of Distribution Intensity, *Journal of Marketing*, 60(4), 39-51.
- Fürst, A., Leimbach, M., and Prigge, J. K. (2017) Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success, *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.
- Geyskens, I., Gielens, K., and Dekimpe, M. G. (2002) The Market Valuation of Internet Channel Additions, *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
- Ghosh, M., and John, G. (1999) Governance Value Analysis and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 131-45.
- Ghosh, M., & John, G. (2005) Strategic Fit in Industrial Alliances, *Journal of Marketing Research*, 42(3), 346-357.
- Ghosh, M., & John, G. (2012). Progress and Prospects for Governance Value Analysis in Marketing: When Porter meets Williamson, in *Handbook on Business to Business Marketing*, Gary L Lilien and Rajdeep Grewal, eds. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Heide, J. B. (2003) Plural Governance in Industrial Purchasing, *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
- Heide, J. B., & John, G. (1988) The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hibbard, J., M. Kacker and F. Sadeh. (2019) Performance Impact of Distribution Expansion: A Review and

- Research Agenda, in *Handbook of Research on Distribution Channels* by Ingene, C. A. Brown J. R. and Dant, R. P. eds, 355-379.
- Homburg, C., Vollmayr, J., and Hahn, A. (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., Vomberg, A., and Muehlhaeuser, S. (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., Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2007) Determinants of the Variety of Routes to Market, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 17-29.
- Kabadayi, S. (2008) Adding direct or independent channels to multiple channel mix. *Direct Marketing : An International Journal*, 2(2), 66-80.
- Kabadayi, S. (2011) Choosing the Right Multiple Channel System to Minimize Transaction Costs, *Industrial Marketing Management*, 40(5), 763-773.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., and Thomas, G. P. (2007) The performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment, *Journal of Marketing*, 71, 195-211.
- Käuferle, M., & Reinartz, W. (2015) Distributing through Multiple Channels in Industrial Wholesaling : How many and how much? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 746-767.
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., and Griffith, D. A. (2011) Understanding Governance Decisions in a Partially Integrated Channel : A Contingent Alignment Framework, *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603-616.
- Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. B. E. (1995) The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lee, H. S., and Griffith, D. A. (2019) Social Comparison in Retailer-Supplier Relationships : Referent Discrepancy Effects, *Journal of Marketing*, 83(2), 120-137.
- Moriarty, R. T., and Moran, U. (1990) Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, 68 (Nov-Dec), 146-155.
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., and El-Ansary, A. I. (2020). *Marketing Channel Strategy* 9th ed, Routledge.
- Piotrowicz, W., and Cuthbertson, R. (2014) Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail : Toward Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Reibstein, D. J., and Farris, P. W. (1995) Market Share and Distribution : A Generalization, a Speculation, and Some Implications, *Marketing Science*, 14(3, Part 2), 190-202.
- Rokkan, A. I., Heide, J. B., and Wathne, K. H. (2003) Specific Investments in Marketing Relationships : Expropriation and Bonding Effects, *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210-224.
- Rosenbloom, B. (2012) *Marketing Channels*, Cengage Learning.
- Sa Vinhas, A., and Anderson, E. (2005) How Potential Conflict Drives Channel Structure : Concurrent (Direct and Indirect) Channels, *Journal of Marketing Research*, 42, 507-515.
- Sa Vinhas, A., and Heide, J. B. (2015) Forms of Competition and Outcomes in Dual Distribution Channels : The Distributor's Perspective, *Marketing Science*, 34(1), 160-75.
- Sa Vinhas, A., and Johnson, J. (2019) Design and Management of Multi-Channel Distribution in B2B Environments, in *Handbook of Research on Distribution Channels* by Ingene, C. A., Brown, J. R., and Dant, R. P. eds. Edward Elgar Publishing.
- Stern, L. W., and Reve, T. (1980) Distribution Channels as Political Economies : a Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J., & Pallas, F. (2010) Managing Marketing Chan-

- nel Multiplicity, *Journal of Service Research*, 13, 331-340.
- Wallace, D. W., Giese, J. L., and Johnson, J. L. (2004) Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Wallace, D. W., Johnson, J. L., and Umesh, U. N. (2009) Multi-channels Strategy Implementation : The Role of Channel Alignment Capabilities, *Decision Sciences*, 40(4), 869-900.
- Webb, K. L., and Hogan, J. E. (2002) Hybrid Channel Conflict : Causes and Effects on Channel Performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.
- 結城祥 (2014) 『マーケティング・チャネル管理と組織成果』千倉書房。