

## 日米間の流通チャネルにおける影響力、 コンフリクトおよび成果<sup>(1)</sup>

坂野友昭  
恩蔵直人

米国における流通チャネルの行動的諸側面については、これまでかなり広範に研究がなされている (Hunt, Ray and Wood, 1985)。さまざまな産業およびチャネル形態において、影響力、コントロール、コンフリクト、満足度および成果に関する研究がなされており、いくつかの一般的な結論も得られている (米国の流通チャネルにおける研究成果については、Gaski, 1984 および Hunt, Ray and Wood, 1985 を参照のこと)。しかしながら、米国以外の国に関しては、オーストラリア (Wilkinson, 1979; 1981)、インド (Kale, 1985; Frazier, Gill and Kale, 1989) および日本 (石井, 1983) を除いては、ほとんど行われていない。また、これらの研究のすべては、1つの文化の範囲内で行われたものである。

さらに、企業が今日直面する「グローバル的現実」を考えると、文化的境界を横切った流通チャネルにおける行動関係がますます重要な問題となってくると思われる。これまでに、文化的差異がもたらす違いについては、消費行動および広告に対する反応 (たとえば, Johanson, 1986) やマーケティング戦略 (たとえば, Tse, et al., 1988) の分野で、いくつかの研究がなされている。した

---

(1) 本研究は、ロード・アイランド大学のジーン・ジョンソン助教授と行った共同研究の成果の一部である。

がって、マーケティングの他の領域、たとえば流通においても、文化的差異が及ぼす影響を理解する必要があると思われる。交渉行動（たとえば、Graham, 1985; Graham and Sano, 1986）、参入障壁や市場へのアクセス（たとえば、Ryans, 1987; Kogut and Singh, 1988）などの流通チャンネルに関連する重要な問題については、これまでにいくつかの研究がある。しかしながら、文化的境界を横切る流通チャンネルにおける社会的および行動的側面にかかわる問題は、これまでのところほとんど探究されていないままである。

本研究では、日米間の流通チャンネルに焦点をあて、影響力の知覚がコントロール、コンフリクトおよびチャンネル成果とどのような関係をもっているのかを実証的に検討する。本研究の主要テーマは、これまで主として研究がなされてきた欧米の流通チャンネルと日米間の流通チャンネルとでは、チャンネル・メンバーの行動関係が異なっているのかどうかということである。また、もし異なっているとすれば、どの程度、そしてどのように異なっているのかということである。

## I 概念と仮説

### (1) 流通チャンネルにおける影響力

マーケティング・チャンネルにおける影響力 (influence) ないしパワー (power) は、一般に、あるチャンネル・メンバーが流通チャンネルの異なるレベルに位置する別のメンバーのマーケティング戦略上の決定変数を統制する能力と定義される (Gaski, 1984)。最近では、チャンネルにおけるパワーを、その具体的ならびに表面にあらわれた適用、特にその行使 (Gaski and Nevin, 1985; Gaski, 1986) や特定の影響戦略の使用 (Frazier and Summers, 1984, 1986; Kale, 1986) を通じて研究する試みがなされている。

さらに、最近の研究によれば、流通チャンネルにおける影響戦略の使用および効果に関しては、2つのクラスターに区分される (Frazier and Summers,

1984, 1986; Kale, 1986)。この2つのクラスターは、影響力を行使する者がその意志に従うか従わないかという相手の決定の結末に対して直接的に仲介するかどうかによって分けられる。報酬の約束、処罰や制裁の脅し、ならびに法務戦略（影響力を行使する者が相手を従わせるため、公的に拘束力のある法律的契約に訴える場合）が1つのクラスターをなしており、「仲介的影響戦略 (mediated influence strategies)」とよばれる。仲介的影響戦略を用いた場合、影響力を行使する者は、相手に対して要求する行動を明示的に示すとともに、相手がそれに従うか従わないかによってどのような報酬ないし制裁を受けるかをも明示的に示している (Frazier and Summers, 1986)。情報交換、要請および勧告がもう1つのクラスターであり、「非仲介的影響戦略 (nonmediated influence strategies)」とよばれる。非仲介的影響戦略を用いた場合には、影響力を行使する者は、相手に対して求める行動を必ずしも明示的に示しておらず、またいかなる特定の制裁もあげてはいない (Frazier and Summers, 1986)。

## (2) コントロール

チャンネルにおける影響力の存在や行使を通じて、チャンネル・メンバーは彼らのチャンネル・パートナーをコントロールしようと試みる (Beier and Stern, 1969; Gaski, 1984; Frazier and Summers, 1984, 1986; Kale, 1986)。これまでの研究が示唆するところによれば、チャンネル・メンバーが彼らのチャンネル・パートナーをコントロールしようとするのは、チャンネル内における彼ら自身の個人的立場を極大化するためだけではなく、当該チャンネルを効率的で有効な流通システムに調整するためでもある。また、そうしたことは、強いチャンネル間の競争上の地位を確保し、チャンネルを存続させるのに役立つ (Hunt, Ray and Wood, 1985)。

発展途上国においては、仲介的影響戦略はコントロールないしパワーと正の関係をもつことを、Kale (1986) が発見している。しかしながら、先進国にお

いては、両者の関係は逆になる。企業による仲介的影響戦略の使用は、その企業のチャンネル・パートナーに対するコントロールを低めることになる。その理由としては、表面にあらわれた影響力の行使に対してチャンネル・パートナーが抵抗することや、仲介的影響戦略の使い過ぎがコントロールを低めることがあげられている (Gaski and Nevin, 1985)。また、本当に力のあるチャンネル・メンバーが仲介的影響力に依拠する必要のないことをチャンネル・パートナーは認知している。仲介的影響力に頼るのは、他の戦略に失敗したときのみなのである (Frazier and Summers, 1986)。

日本も米国も先進国なので、日米間の流通システムにおいては、仲介的影響戦略の使用はコントロールを低下させることになると予想される。特に、日本においては、Kale (1986) があげているような売手市場というような状況にはない。また、いかなるビジネス関係においても、過度に攻撃的な影響力を回避する傾向が日本にあることが指摘されている (Graham and Sano, 1986; Rosenberg and Thompson, 1986; Lazer, Murata and Kosaka, 1985)。したがって、仮説 1a は次のようになる。

仮説 1a : 米国の供給業者によって行使される仲介的影響戦略 (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は、チャンネル関係において米国の供給業者が達成するコントロールの程度と負の関係をもつ。

さらに、先進国におけるこれまでの研究結果によると、チャンネル・メンバーによる非仲介的影響力の行使は、たとえ両パートナーがコントロールを知覚しないとしても、そのチャンネルにおける当該メンバーのコントロールを高めることにつながる (Frazier and Summers, 1986)。したがって、日米間のチャンネルにおいても、非仲介的影響力とコントロールとの間には、同様の関係があると思われる。また、日本のビジネスにおける調和の必要性および攻撃的な影響

戦略の回避を考慮すると (Lazer, Murata and Kosaka, 1985; Graham and Sano, 1986; Shimaguchi, 1979), 非仲介的パワー資源の行使は, 日本にまつわる流通チャネルにおいてより大きな役割を果たすと思われる。したがって, 次のような仮説を設定することができる。

仮説 1b : 米国の供給業者による非仲介的影響力の行使 (日本に流通業者によって知覚されたものとしての) は, チャネル関係において米国の供給業者が達成するコントロールの程度と正の関係をもつ。

### (3) 取引期間

取引関係の長さは, これまでの流通チャネルに関する研究においてはとりあげられていない。しかしながら, 日本のビジネス関係においては, 取引期間が大きな役割を果たすことがしばしば指摘されている (Czinkota and Woronoff, 1986; Rosenberg and Thompson, 1986)。日本では, 信頼やコミットメントが発展する長期の関係が重視されている。したがって, 仮説 2 は次のようになる。

仮説 2 : 取引期間はチャネルにおける米国の供給業者のコントロールに直接的に正の影響を及ぼす。

### (4) コンフリクト

チャネル・コンフリクトは 2 人のチャネル参加者間の緊張状態としてあらわれ, それは実際の対応ないし要求する対応が相反することから生じる (Raven and Kruglanski, 1970)。これまでの研究の結果, チャネルにおける影響力の行使および存在がチャネル・コンフリクトの水準に影響を及ぼすことがわかっている (Hunt, Ray and Wood, 1985; Gaski, 1984)。特に, 仲介的影響力が

チャンネル・コンフリクトを高めることが示されている（たとえば、Gaski and Nevin, 1985）。しかしながら、日本企業が関係する流通チャンネルにおいては、異なる関係が予想される。この違いは、主として、日本企業のコンフリクトに対する態度に起因している。

これまでの理論が示すところによると、コンフリクトは4つの段階で生じる。つまり、1) ある関係においてコンフリクトの条件が存在する潜在的コンフリクト (latent conflict), 2) 参加者がコンフリクト状態を認識しているが、そのような状態に必ずしも悩まされていない知覚的コンフリクト (perceived conflict), 3) 参加者がコンフリクト状態を知っており、そこから生じる緊張を感じている感知的コンフリクト (felt conflict), ならびに 4) 表面にあらわれたコンフリクト行動にかかわる顕在的コンフリクト (manifest conflict) である (Pondy, 1967)。チャンネル・メンバーは、他の社会行為者と同様に、たとえコンフリクトが顕在的なものとして出現する前に存在していても、その最後の段階、すなわち顕在的コンフリクトの段階においてのみ、コンフリクトを経験するのである (Pondy, 1967)。

調和を維持するために、日本のチャンネル・メンバーは、潜在的、知覚的および感知的コンフリクトに対してより大きな許容性を示している。Lazer, Murata and Kosaka (1985) は、日本におけるこの許容性を「疑似調和 (psuedo-harmony)」とよんでいる。さらに、日本企業は、ビジネス関係において公然とした対立および攻撃的な影響戦略を回避する傾向にある (Sano, 1986)。これらの要因のために、日本企業がかかわる流通チャンネルにおいては、米国の流通チャンネルにおけるのとは異なり、仲介的影響力はコンフリクトを高めないとと思われる。したがって、仮説 3a は次のようになる。

仮説 3a : 米国の供給業者による仲介的影響力の試み (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は、チャンネル・コンフリクトの水準に

有意な影響を及ぼさない。

それに対して、非仲介的影響力の存在および使用がより低い水準のチャネル・コンフリクトにつながるという米国の流通チャネルで発見された結果は、日本企業が関係する流通チャネルにおいても再現されると思われる (Gaski and Nevin, 1985; Gaski, 1984; Hunt, Ray, and Wood, 1985)。あるいは、米国のチャネルにおけるよりもさらに強い負の関係が存在する可能性もある。攻撃的な影響戦略および表面にあらわれた対立を回避する傾向のため (Lazer, Murata and Kosaka, 1985; Graham and Sano, 1986)、日本のチャネル・メンバーは、非仲介的影響戦略により好意的に反応するはずである。したがって、仮説 3b は次のようになる。

仮説 3b : 米国の供給業者による非仲介的影響戦略の使用 (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は、チャネル・コンフリクトと負の関係をもつ。

何人かの研究者は、流通チャネルにおけるコントロールの利点を高く評価し、集権化されたコントロールが効率性へとつながり、競争上の地位を高めることを示唆している (たとえば, Bucklin, 1973; Etgar, 1976)。しかしながら、実証研究の結果では、チャネル・メンバーはコントロールに抵抗し、その結果としてより高いコンフリクトをもたらしている (Gaski, 1984)。日本の流通業者とのチャネルにおいては、文化的要因のため、コントロールはコンフリクトの増加につながるはずである。まず、すでに論じたように、日本企業がビジネス関係において表面にあらわれる対立を回避する傾向 (Lazer, Murata and Kosaka, 1985; Graham and Sano, 1986) は、チャネルにおいてコンフリクトが顕在化するのを抑制するはずである。また、日本のビジネス関係は垂直的

であることが多いので (Czinkota and Woronoff, 1986; Yoshino and Lifson, 1986), 状況がコントロールを必要としていると知覚した場合には, コントロールを受け入れやすい体質にある。その際, コントロールを受け入れる主たる理由は, 取引関係の安定性が必要であるということにある (Czinkota and Woronoff, 1986)。したがって, 仮説 4 は次のようになる。

仮説 4: チャネル関係における米国の供給業者のコントロール (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は, チャネル・コンフリクトの水準と有意な関係をもたない。

#### (5) 成 果

これまでの研究では, 仲介的影響力の存在とチャネル成果の知覚との間には負の関係があるのに対して, 非仲介的影響力と成果の知覚との間には正の関係があることが示されている (Gaski, 1984)。基本的には, これらの関係が日米間の流通チャネルにおいても存在するはずである。しかしながら, これまで論じてきたように, 文化的理由から, 日本の流通業者は他のタイプの戦略よりも非仲介的影響戦略により良く反応するはずなので, 非仲介的影響力は成果ともっと強く関係するものと思われる。したがって, 次のような 2 つの仮説が考えられる。

仮説 5a: 米国の供給業者による仲介的影響戦略の使用 (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は, チャネル成果と負の関係をもつ。

仮説 5b: 米国の供給業者による非仲介的影響戦略の使用 (日本の流通業者によって知覚されたものとしての) は, チャネル成果と正の関係を



もつ。

欧米の流通チャンネルにおいては、コントロールが効率性およびチャンネル成果を高める、と何人かの研究者は確信をもって主張している (Etgar, 1976; Bucklin, 1973; Guiltinan, 1974)。理論的にはまた、チャンネルにおける個々の自律的企業はコントロールに抵抗する理由をもつ一方で (Stern and Heskett, 1969), コントロールを放棄することから利益が得られる場合には、チャンネル・メンバーはそのようにする誘因をもちうる (Anand and Stern, 1985; Anand, 1987)。同様に、日本のチャンネル参加者も集権的に調整され、コントロールされた流通システムの利点を確信することができた場合、成果は大幅に上昇するはずである。一般に、日本企業は垂直的なビジネス関係の上に機能している。その関係において、ひとたび信頼および相互コミットメントが確立されると、日本企業は集権的に調整された流通システムのなかで有効に作用するはずである (Czinkota and Woronoff, 1986)。したがって、仮説 6 は次のようになる。

仮説 6：チャンネル関係における米国の供給業者のコントロール（日本の流通業者によって知覚されたものとしての）は、チャンネル成果に正の影響を与える。

長期の関係を経て、日本企業はそのビジネス・パートナーを知り、信頼するようになるので、日本企業は長期の関係においてよく機能するはずである。長期の取引関係における相互依存性およびコミットメントは成果を高める (Czinkota and Woronoff, 1986)。したがって、次のような関係が予想される。

仮説 7：取引期間はチャンネル成果と正の関係をもつ。

欧米のチャネルに関する研究は、コンフリクトが成果に負の影響を及ぼすことを示している (Gaski, 1984; Hunt, Ray and Wood, 1985)。基本的には、同じ事が日米間のチャネルにおいてもいえるはずである。したがって、仮説 8 は次のようになる。

仮説 8：チャネル・コンフリクトの水準に関する日本の流通業者の知覚は、チャネル成果と負の関係をもつ。

図 1 日米間の流通チャネルにおける仮説関係

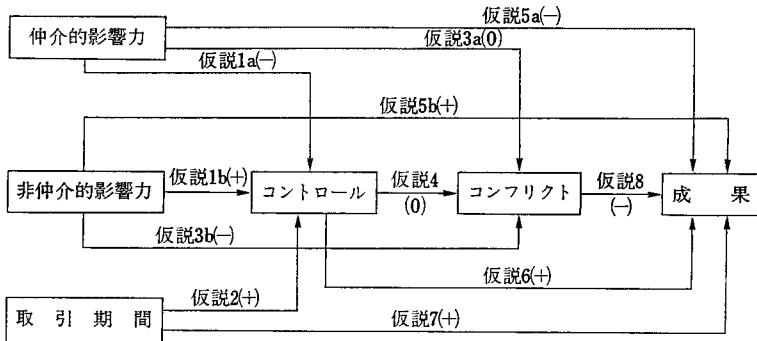


図 1 は、因果モデルにおいて特定化した一連の仮説関係を示している。

## II 方 法

### (1) 調査票の設計

調査票は次のような段階を経て作成された。まず第一段階では、コンストラクト (constructs) の測定を試みた過去の関連文献をレビューし、調査項目の原案を英文で作成した。次の段階では、日本の流通事情に照らし合わせて、作成された調査票の原案を手直した。この手直しされた調査票を日本語に翻訳し、第三段階である予備的な調査として、日本で輸入業務に携わっている 14 人

のマネジャーに回答を求めてみた。最終的な調査票は、マネジャーらのコメントを参考に微調整が行われ、しかも、再び英文に直し、各調査項目が当初意図した概念より乖離していないことを確認し、完成されたものである。

## (2) サンプリング

本研究に必要とされる日本の主要輸入業者のリストは、*Directory of Japanese Importers by Product* (1985) と『日経消費経済・フォーラム』(1987)を参考に作成した。この段階で消費財の輸入業者に絞り込みがなされており、原材料・部品などの産業用品の輸入業者は意図的にカットしてある。リストアップされた企業には、商社や輸入代理店のみならず百貨店、スーパー、専門店などの小売業者も含まれている。

ここで注意しなければならないのは、本研究の分析単位がリストアップされた企業ではなく、それらの企業のなかで行なわれている個々の取引関係であるという点である。調査票は、輸入会社といくつかの商品カテゴリーを明確にした後に、各商品カテゴリーの輸入を担当するマネジャーに郵送した。なお、郵送に際しては、研究の主旨ならびに秘密厳守および個票レベルでの分析は行わないことを確認したカバーレターを同封した。

当初、郵送した調査票は203票で、回収にあたっては調査票に返信用の封筒を同封した。郵送後1ヶ月を経過しても回答のなかった対象者に対しては、新しい調査票に催促状を添えて再び郵送した。2度目の調査票に対しても回答のなかった対象者に対しては、さらに、電話によって回答して頂くようお願いした。最終的に得られた有効サンプルは74で、回収率は36.5%である。調査期間は、昭和62年12月より63年2月であった。

組織間関係の分析では、多くの場合、単一の回答者から得たデータの妥当性には疑問があるとされてきた (Phillips 1981)。そこで、当該商品および取引関係に関して回答者に準じて知識のある部下あるいは同僚を第二の回答者とし

て、データを収集した。単一の回答者による誤差を調べるために、各回答者から得られた情報が等しいかどうかを評価するためにテストを行った。Morrison (1967, p. 252) によって提唱された手続にしたがい、「2人の回答者から得られる共分散マトリックスは等しい」という帰無仮説をテストした。得られた検定統計量(カイ自乗=72.64, df=55)は統計的にみて有意( $p < .05$ )ではなく、2人の回答者は等しい情報を提供していると解することができる。データはプールされ、その結果、74の利用可能な回答が得られた。表1は、商品のカテゴリーと輸入業者のタイプによって、サンプルの構成を明らかにしたものである。

表1 輸入業者のタイプと商品別にみたサンプルの内訳

	食品	衣料品	身の回り品	家具	日用品	化粧品	スポーツ用品	楽器	自動車	その他	合計
小売業	10	3	2	1	1	0	2	4	1	5	29
商社	8	0	0	0	0	0	1	3	0	2	14
輸入代理店	9	3	2	0	4	2	2	2	2	5	31
合計	27	6	4	1	5	2	5	9	3	12	74

### (3) 測定尺度

本研究で用いられている尺度は、主として過去の研究から導出した。付表1には、各コンストラクトを評価する個別項目がまとめられている。表2には、コンストラクトの信頼性と相関が示されている。コントロール (Cronbach の alpha 係数が .60) と成果 (同 .66) を除けば、Nunnally (1978) によって提唱されているコンストラクトの信頼性水準 (.70) を満たしている。さらに、各尺度を因子分析すると一つの因子が得られるが、これは各尺度がいずれも一次元であることを意味している。

流通チャネルに関するこれまでの研究の蓄積を考慮するとともに、それらを本研究にあてはめる際に十分な注意を払ったので、これらの尺度は適切な水準の内容的妥当性 (content validity) と表面的妥当性 (face validity) を備え

表2 コンストラクト間の相関

	仲介的 影響力	非仲介的 影響力	取引期間	コン ト ロ ール	コン フ リ ク ト	成 果
仲介的影響力	.72					
非仲介的影響力	.77	.87				
取引期間	.09	.04	—			
コントロール	-.16	-.10	.29	.60		
コンフリクト	-.29	-.41	.04	.23	.89	
成果	.31	.34	.08	-.06	.40	.66
平均	27.54	42.99	9.35	29.40	37.33	15.33
標準偏差	5.88	9.40	10.03	5.87	14.99	3.61
項目数	5	8	1	6	13	3

\* 対角線上は Cronbach の Alpha 係数

ていると思われる。仲介的影響戦略と非仲介的影響戦略との間の相関係数.77を除けば、コンストラクト間には有意な相関が見られない。すなわち、各尺度は事前に意図した異なったコンストラクトを測定しているわけで、尺度の判別妥当性 (discriminant validity) が確認されたことになる。仲介的影響戦略と非仲介的影響戦略との高い相関は、2つのスケールが類似のコンストラクトを測定していることを意味する。仮にそうだとしても、仲介的影響力と非仲介的影響力は概念的に識別されており、ある程度の相関が存在することは理論的に裏づけられている。しかも、過去の研究においても両者は分けて用いられており、他の変数に異なった影響を与えることも確認されている。よって、従来の研究との整合性ならびに因果モデルに与える異なった影響を考慮し、本研究でも両者を分けて取り扱うことにする。

なお、全般的にみてこれらの尺度は適度に信頼性があり、一次元であり、また、妥当性もあると思われる。したがって、以下の分析では、各尺度に含まれる個別項目のスコアを合計することによって、各コンストラクトを評価する指標を形成し、使用することにする。

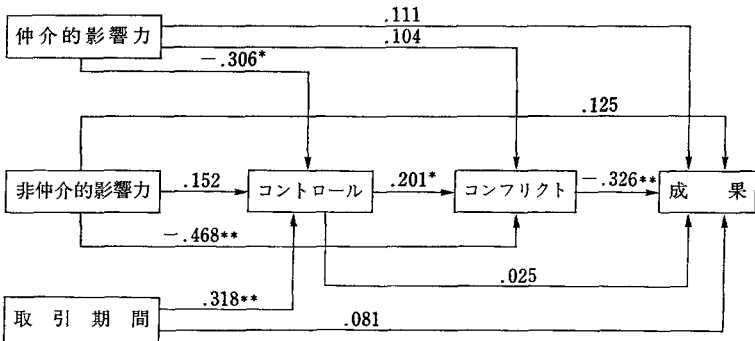
(4) データ分析

図 1 に示されている仮説的なモデルをテストするために、OLS 推定による重回帰分析を用いた。モデル内の直接効果、間接効果、および全体効果の検討には、Alwin and Hauser (1975) によって用いられた技法を採用した。

III 分析結果

図 2 に示されているように、結果は仮説 1a を支持していた。仮説 1a では、米国の供給業者による仲介的影響戦略の行使を日本の流通業者が知覚すると、米国側のコントロールは低下すると予測されていた。-.306 (p=.0926) というパス係数によって、米国の供給業者による仲介的影響力が行使されていると日本側が知覚している時、米国の供給業者のコントロールが統計的に有意に低下していることがわかる。これに対して、仮説 1b では、非仲介的影響戦略とコントロールとの間に正の関係があると想定していた。得られた係数は .152

図 2 仮説に対する標準回帰係数



\* P < 0.10  
\*\* P < 0.05

回帰分析における統計量

従属変数	決定係数	F	d.f.	p
コントロール	.125	3.34	3, 70	.020
コンフリクト	.207	6.08	3, 70	.001
成果	.213	3.66	5, 68	.005

であり、非仲介的影響力に関する日本側の知覚は、米国側のコントロールと正の関係をもっていた。しかしながら、この関係は統計的に有意ではなかった。

仮説 2 では、取引関係が長期になればなるほど、チャネルにおける米国側のコントロールが高まると予測していた。分析の結果、得られた係数は .318 ( $p = .0067$ ) であり、仮説を支持していた。

仮説 3 a および仮説 3 b は、影響力がコンフリクトに及ぼす効果を扱っている。仮説 3 a では、仲介的影響力に関する知覚がチャネル・コンフリクトの水準に有意には影響を及ぼさないと予測していた。両者の関係は .104 の係数によって表わされており、これは統計的に有意ではない。よって、仮説 3 a を支持することができる。一方、仮説 3 b では、非仲介的影響力に関する知覚が、チャネル・コンフリクトの低下につながると予測していた。これに対しては、 $-0.468$  ( $p = .0068$ ) の係数が得られており、仮説を強く支持する結果となっていた。

仮説 4 では、チャネルにおける米国側のコントロールが、チャネル・コンフリクトの水準に影響しないと予測していた。しかしながら、分析結果をみると、仮説に反して標準回帰係数 .201 ( $p = .0667$ ) という値が得られた。したがって、コントロールの知覚は、チャネル・コンフリクトの水準を高めていたことになる。

仮説 5 a では、仲介的影響力の知覚が成果に対して負の効果を及ぼすと予測していた。得られた係数 .111 は、統計的に有意でもないし、期待された方向でもなかった。また仮説 5 b では、米国の供給業者が非仲介的影響力を行使していると日本側が知覚すると、成果は高くなるものと予測していた。ここでの係数は .125 であり、符号は期待された方向であったが、統計的に有意ではなかった。

チャネルにおける米国側のコントロールは、チャネルの成果を高めるものと予測されていた (仮説 6)。ところが、結果は有意な関係を示さなかった。ま

表 3 因果モデルにおける効果の分解

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果		全体効果
			コントロールを媒介	コンフリクトを媒介	
コントロール	仲介的影響力	-.306	—	—	-.306
	非仲介的影響力	.152	—	—	.152
	取引期間	.318	—	—	.318
コンフリクト	仲介的影響力	.104	-.062	—	.042
	非仲介的影響力	-.468	.031	—	-.437
	取引期間	—	.064	—	.064
	コントロール	.201	—	—	.201
成果	仲介的影響力	.111	.020	-.034	.097
	非仲介的影響力	.125	-.010	.153	.268
	取引期間	.081	-.021	.0	.060
	コントロール	.025	—	-.066	-.041
	コンフリクト	-.326	—	—	-.326

た、取引期間も、チャンネルの成果に正の影響を与えるものと期待されたが（仮説7）、ここでも仮説を支持する結果は得られなかった。

仮説8では、チャンネル・コンフリクトと成果との間にマイナスの関係があると予測していた。両者間の係数は  $-.326$  ( $p=.0088$ ) であり、仮説8は支持された。

仮説で示された関係は、モデルにおける直接的な因果効果に即して定式化されているが、間接効果の検討も見逃すことはできない。表3は、全体効果を分解した結果である。

当該モデルにおいて注目に値する間接効果は、非仲介的影響戦略がコンフリクトを通じてチャンネルの成果に及ぼす影響である。係数  $.153$  というこの間接効果は、直接的な因果効果よりも強かった。その結果、非仲介的影響力が成果に及ぼす全体効果は、 $.268$  と非常に有意な値となって表れていた。

これほど強いものではないが、注目に値する間接効果が他にもいくつかあ



る。取引期間がコンフリクトの水準に及ぼす直接効果は、このモデルではみられなかった。したがって、取引期間がコンフリクトに及ぼす .064 という全体効果は、コントロールを媒介とした間接的なものであった。また、仲介的影響力の知覚は、コンフリクトに対して直接的な正の効果（統計的には有意ではないが）を有していたが、コントロールを媒介とした間接効果は逆に  $-0.066$  である。よって、モデルにおける全体効果は、正の効果と負の効果によって相殺されていた。 $-0.066$  というコントロールが成果に及ぼす間接効果は、直接効果よりも強く、また、方向的には逆であった。

#### IV 結 論

本研究における最も興味深い発見は、仮説化されていないとはいえ、仲介的影響力と非仲介的影響力との間に高い相関関係があったことである。過去の研究では、仲介的パワー資源と非仲介的パワー資源との間に .3 程度の相関があることが示されている（たとえば、Gaski and Nevin, 1985）。さらに、仲介的影響戦略と非仲介的影響戦略の間にも相関のあることが示されている（たとえば、Frazier and Summers, 1986）。しかしながら、本研究で示されたような高い相関ではない。おそらく、文化横断的な流通チャネルへの参加者は、両方のタイプの影響戦略により大きな程度かかわっているものと思われる。理論的には、非仲介的影響戦略が失敗した後にのみ、あまりパワーのないチャネル・パートナーが仲介的影響力に頼ることになる（Frazier and Summers, 1989）。したがって、高い相関によって示唆される仲介的影響力の存在は、本研究における米国の供給業者が流通チャネルにおいて優位な地位を占めていないことを意味する。一般的に、これらの発見は、米国の供給業者が非仲介的戦略を通じて日本のチャネル・パートナーに影響を及ぼすことができないことを示唆している。実際、本研究の結果をみても、米国のチャネル・パートナーは、

日本のチャネル・パートナーに影響を及ぼすことにほとんど成功していない。

ついで、一般的にみて、日本の文化のために、日米間の流通チャネルにおける仲介の影響戦略がチャネル関係に及ぼす影響は、これまでに欧米のチャネルで発見されたよりも小さいであろうと予測した。実際に、仲介の影響力はより小さな程度しかチャネル関係に影響を及ぼしていなかった。コントロールに対する負の関係を除くと、仲介の影響力はモデルにおいて直接的にも間接的にも有意な効果をもっていなかった。このことは、日本の流通業者とのチャネルにおいてコントロールを得るためには、仲介の影響力を使うべきではないことを示唆している。このタイプの影響戦略の行使は、実際にコントロールを低下させている。

しかしながら、仲介的影響力はコントロールに負の影響を及ぼしているが、そのことは必ずしもチャネル関係を傷つけることになっていない。データによると、仲介的影響力は、コンフリクトを高めてもいないし、成果を悪化させてもいない。日本企業の潜在的な形態のコンフリクトに対する許容性や表面にあらわれる対立を回避する傾向が、仲介的影響力とコンフリクトとの間に関係がないことを説明していると思われる。

それとは逆に、再び文化的理由から、日米間の流通チャネルにおいては、非仲介的影響戦略がより大きな役割を果たすものと予想した。直接的および間接的效果の両方を考慮すると、データはこの一般的な命題を支持している。唯一の例外は、非仲介的影響力とコントロールの関係であった。そこでは、予期された方向は統計的に有意でなかった。この有意性の欠如は、おそらくサンプル数が小さかったためと思われる。

日本企業のコンフリクトに対する考え方のために、米国の供給業者のコントロールはチャネル・コンフリクトを高めることにはつながらないという仮説を立てた。しかしながら、実際には、日本の流通業者は欧米のチャネル・メンバーとまったく同じようにコントロールに対して反応した。すなわち、コントロ

ールに対して抵抗し、コンフリクトは高まった。この結果は、日本企業のコンフリクトに対する許容性にもかかわらず、日本企業が関係する流通チャンネルにおける高い水準のコントロールは、コンフリクトを逆機能的になる点にまで悪化させる可能性があることを示唆している。チャンネル活動の集権的調整が、欧米の流通チャンネルにおけるのと同じように、日米間のチャンネルにおいても利益をもたらす場合もあろう。しかしながら、日本の流通業者は、自律性の放棄を嫌っているようである。

集権的にコントロールされ、調整されたチャンネルがそのようなコントロールのないチャンネルよりも効率的であることが理論的には示唆されているにもかかわらず、この関係は実証的データによっては支持されていない（たとえば、Etgar, 1976）。本研究においても、欧米の流通チャンネルに関する研究におけるのと同じように、コントロールと成果との間にいかなる関係も発見されなかった。このことは、もしチャンネル・パートナーの一方が文化横断的なチャンネルにおいて成果を高めるためにコントロールを得ようと試みた場合、コンフリクトの増加という観点でのリスクが成果という観点での利得をおそらくは上回るであろうことを示唆している。成果を高めるためには、協調などの他の手段のほうがより有効である可能性が高い。

コンフリクトが成果に及ぼす強い負の効果は、1つの文化の範囲内での流通チャンネルにおけるのと同様に、日本の流通業者とのチャンネルにおいてもあてはまる。このことは、日米間の流通チャンネルにおいても、コンフリクトをそのマイナスの効果が最小になるように管理しなければならないことを示唆している。コンフリクトはチャンネル関係において一定の水準で常に存在するものであるが、チャンネル関係を傷つけたり、成果をかなり悪化させる点まで高めてはならないのである。

これまでの日本企業に関する文献では、日本企業が長期の取引関係を選好することがしばしば指摘されている。そのような関係においては、信頼関係が構

築され、成果も高まるはずである。しかしながら、本研究のデータは、そのような効果を示さなかった。このことは、おそらく、当該チャンネルが日本文化の範囲内に留まっていなかったという事実によるものと思われる。日本企業は、文化的境界を越えたチャンネルにおいては、すなわち外国の取引相手に対しては、日本の取引相手に対するような忠誠心やコミットメントを示さない可能性があるのである。しかしながら、これが本当に文化によるものかどうかを調べるためには、純粋に日本の流通チャンネルにおいて取引期間がチャンネル関係に影響を及ぼすかどうかを検討し、比較する必要がある。

本研究は、文化的境界を越えて取引が行われる場合には、取引関係の社会心理学的要因が考慮されねばならないことを実証的に示した。さらに、これまであまり研究がなされてこなかった文化的境界を越えた流通チャンネル関係に焦点をあて、そこにおける特定の行動要因（影響力、コントロール、コンフリクト、および成果）を検討した。

グローバル・エコノミーの出現にともない、本研究は最初のステップを提供したにすぎない。将来の研究は、次のような状況においてより詳細になされるべきである。つまり、日本の流通システムにかかわっている米国ないし他の西欧企業の知覚、完全に日本企業からなるグローバルな流通チャンネル、日本の供給業者と欧米の流通業者からなる流通チャンネルである。また、他の文化的境界を横切る流通チャンネルも同様に検討されるべきである。たとえば、中近東の企業、北欧の企業、ソ連の企業、ならびに東南アジア諸国の企業にかかわるチャンネルがそれにあたる。さらに、不確実性、協調および製品特性のような別の変数を加えることも、チャンネル関係に関するわれわれの理解を高めてくれるものと思われる。

## 参考文献

- Alwin, Duane F. and Robert M. Hauser. 1975. The Decomposition of Effects in Path Analysis. *American Sociological Review*, February 40:37-47.
- Anand, Punam. 1987. Inducing Franchisees to Relinquish Control: An Attribution Analysis. *Journal of Marketing Research*, May 24:215-21.
- Anand, Punam and Louis W. Stern. 1985. A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control. *Journal of Marketing Research*, November 22:365-76.
- Beier, Fredrick J. and Louis W. Stern. 1969. Power in the Channel of Distribution. In Louis W. Stern, ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bucklin, Louis P. 1973. A Theory of Channel Control. *Journal of Marketing*, January 37:39-47.
- Czinkota, Michael R. and Jon Woronoff. 1986. *Japan's Market: The Distribution System*. New York: Praeger.
- Directory of Japanese Importers by Product*. 1985. U.S. A. edition. Tokyo: Business Intercommunications Inc.
- Etgar, Michael. 1976. Effects of Administrative Control on Efficiency in Vertically Marketing Systems. *Journal of Marketing Research*, February 13:12-24.
- Frazier, Gary L., James D. Gill and Sudhir H. Kale. 1989. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, January 53:50-69.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers. 1964. Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, Summer 48:43-55.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers. 1986. Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, May 23:169-76.
- Gaski, John F. 1984. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, Summer 48:9-29.
- Gaski, John and John R. Nevin. 1985. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, May 22:130-42.
- Guiltinan, Joseph P. 1974. Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels. *Journal of Retailing*, Summer 50:79-91,103.
- Graham, John L. 1985. The Influence of Culture on Business Negotiations.

- Journal of International Business*, Spring 16:81-96.
- Graham, John L. and Yoshihiro Sano. 1986. Across the Negotiating Table from the Japanese. *International Marketing Review*, Autumn 3:58-71.
- Hunt, Shelby D., Nina M. Ray and Van R. Wood. 1985. Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 13:1-24.
- 石井淳蔵 1983, 『流通におけるパワーと対立』千倉書房
- Japan Research Institute for the Consumer Economy. 1987. *Monthly Forum*, July 35.
- Johanson, Johny K. 1986. Japanese Consumers: What Foreign Marketers Should Know. *International Marketing Review*, Summer 3:37-43.
- Kale, Sudhir H. 1986. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, November 22:387-93.
- Kogut, Bruce and Harbir Singh. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, Fall 3:411-32.
- Lazer, William, Shoji Murata and Hiroshi Kosaka. 1985. Japanese Marketing: Toward a Better Understanding. *Journal of Marketing*, Spring 49:69-81.
- Lee, James A. 1966. Cultural Analysis in Overseas Operations. *Harvard Business Review*, March-April:106-14.
- Morrison, Donald F. 1976. *Multivariate Statistical Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, Jum. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Phillips, Lyn E. 1981. Assessing Measurement Error in Key Informant Report: A Methodological Note on Organization Analysis in Marketing. *Journal of Marketing Research*, November 18:395-415.
- Pondy, Louis R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Modes. *Administrative Science Quarterly*, September 12:296-320.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski. 1970. Conflict and Power. In P. Swingle, ed., *The Structure of Conflict*. New York: Academic Press.
- Rosenberg, Larry J. and Gregory J. Thompson. 1986. Deciphering the Japanese Cultural Code. *International Marketing Review*, Autumn 3:47-57.
- Ryans, Adrian B. 1988. Strategic Market Entry Factors and Market Share Achievement in Japan. *Journal of International Business Studies*, Fall 19:389-410.
- Louis W. Stern and J. L. Heskett. 1969. Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework. In Louis W. Stern, ed., *Distribu-*

- tion Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shimaguchi, Mitsuaki. 1979. *Marketing Channels in Japan*. Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press.
- Tse, David K., Kam-hon Lee, Ilan Verinski and Donald A. Wehrung. 1988. Does Culture Matter? A Cross-Culture Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing. *Journal of Marketing*, October 52: 81-95.
- Wilkinson, Ian F. 1979. Power and Satisfaction in Channels of Distribution. *Journal of Retailing*, Summer 55: 79-94.
- Wilkinson, Ian F. 1981. Power, Conflict and Satisfaction in Distribution Channels: An Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11: 20-30.
- Yoshino, M. Y. and Thomas B. Lifson. 1986. *The Invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*. Cambridge, Ma: MIT press.

## 付 表 1

## I. 影響戦略

## a. 仲介的影響戦略

貴社とこの米国の供給業者が事業活動においてお互いにどのように影響を及ぼそうとしているかをお尋ねします。以下の文章は、貴社とこの米国の供給業者との関係について述べたものですが、どの程度あてはまると思われますか。該当する数字に○印をつけてください。

	まったくそ のとおり				まったく ちがう		
	1	2	3	4	5	6	7
貴社がこの米国の供給業者の提案に従わない場合、彼らは貴社に対してペナルティーを課す（たとえば、製品供給を減らしたり、値上げしたりする）と感ずる。	1	2	3	4	5	6	7
貴社の決定に影響を及ぼすべく、この米国の供給業者は両者の間で交わされた文書による契約を盾に取る。	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者の希望通りに貴社が行動しない場合、彼らは貴社に何らかの制裁を加える。	1	2	3	4	5	6	7
貴社がこの米国の供給業者の希望通りに従えば、貴社の事業活動が成功するよう援助を惜しまないことを、この米国の供給業者は明言している。	1	2	3	4	5	6	7
ある重要な事柄に関して、貴社がこの米国の供給業者の希望通りに従った場合、彼らは貴社に何らかの金銭的な報酬を与える（たとえば、割引を大きくする）。	1	2	3	4	5	6	7

## b. 非仲介的影響戦略

貴社とこの米国の供給業者が事業活動においてお互いにどのように影響を及ぼそうとしているかをお尋ねします。以下の文章は、貴社とこの米国の供給業者との関係について述べたものですが、どの程度あてはまると思われますか。該当する数字に○印をつけてください。



	まったくそ のとおり					まったく ちがう	
貴社の意思決定に影響を及ぼそうとして、この米国の供給業者は重要な情報を隠匿する。	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者は、当該製品および市場についてかなりの経験を有しており、それを利用して貴社の決定に影響を及ぼそうとする。	1	2	3	4	5	6	7
貴社に影響を及ぼそうとして、この米国の供給業者は、貴社が彼らの希望に従えばビジネス上のよきパートナーになると、それとなくにおわせている。	1	2	3	4	5	6	7
貴社の決定に影響を及ぼすべく、貴社がこの米国の供給業者の希望通りに従う義務があると、彼らはそれとなくにおわせている。	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者は、貴社の事業活動を成功に導くような情報を利用することによって、貴社に影響を及ぼそうと試みる。	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者は、彼らの業界上の地位に対して貴社が抱く崇敬の念を利用して、貴社に影響を及ぼそうとする。	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者は、技術に関する専門的知識（経験）を利用して、貴社の決定に影響を及ぼそうとする。	1	2	3	4	5	6	7
貴社に影響を及ぼすべく、この米国の供給業者は、彼らのビジネス慣行を見習えば、貴社の事業活動はうまく行くはずだと、それとなくにおわせている。	1	2	3	4	5	6	7

## II. コントロール

貴社とこの米国の供給業者との関係において、だれがどのような決定を下すかを知りたいと思います。次のような項目に関する業務上の決定において、貴社とこの米国の供給業者のどちらがより大きな発言力をもっているかを示して下さい。該当する数字に○印をつけてください。

	貴社によって完全に決定される		ほぼ同等の発言力をもつ			米国の供給業者によって完全に決定される	
支払条件	1	2	3	4	5	6	7
仕入価格	1	2	3	4	5	6	7
納期の長さ	1	2	3	4	5	6	7
貴社が提供する顧客サービスの程度	1	2	3	4	5	6	7
貴社が維持する在庫水準	1	2	3	4	5	6	7
この米国製品と競合する他メーカーの製品を貴社が扱うかどうか	1	2	3	4	5	6	7
この米国製品の補完製品を貴社が扱うかどうか	1	2	3	4	5	6	7

### Ⅲ. コンフリクト

さまざまな問題に関して、貴社とこの米国の供給業者との間に生じた意見の不一致の程度をお尋ねしたいと思います。過去3年間（あるいは両者の関係が3年未満の場合には、その全期間）について、以下のような問題に関する典型的な意見の不一致の強さのレベルをお示しください。その意見の不一致が解決されたかどうかは問題ではありません。

	まったく強くない				きわめて強い		
注文量	1	2	3	4	5	6	7
注文の頻度	1	2	3	4	5	6	7
製品の入手しやすさ	1	2	3	4	5	6	7
納期の長さ	1	2	3	4	5	6	7
製品のデザイン	1	2	3	4	5	6	7
受渡の頻度	1	2	3	4	5	6	7
受渡の迅速性	1	2	3	4	5	6	7
支払の遅延	1	2	3	4	5	6	7
製品の品質	1	2	3	4	5	6	7
注文履行の正確性	1	2	3	4	5	6	7

仕入価格	1	2	3	4	5	6	7
製品修理のための部品の入手しやすさ	1	2	3	4	5	6	7
この米国の供給業者が支出する販売促進費	1	2	3	4	5	6	7
貴社が扱う, この米国製品の補完製品の品揃え	1	2	3	4	5	6	7
貴社が扱う, この米国製品と競合する他メーカーの製品	1	2	3	4	5	6	7
顧客への販売価格	1	2	3	4	5	6	7
貴社が維持するこの米国製品の在庫水準	1	2	3	4	5	6	7
この米国製品のために貴社が投じる国内広告の量	1	2	3	4	5	6	7

#### IV. 成果および取引期間

貴社とこの米国の供給業者との関係全般についてお尋ねします。以下の設問について、該当する数字に○印をつけてください。

全般的にみて、貴社とこの米国の供給業者は相互の目標を達成するためにどの程度協力し合っていますか。

ほとんど していない							きわめて 密接に
1	2	3	4	5	6	7	

貴社は、この米国の供給業者との関係全般に関してどの程度満足していますか。

きわめて 不満足			どちらで もない			きわめて 満足
1	2	3	4	5	6	7

もし別の供給業者に変えることが容易な場合、そのような変更を行う可能性はどの程度ありますか。

きわめて 高い						きわめて 低い
1	2	3	4	5	6	7

貴社はどのくらいの期間この米国製品を現在の供給業者から購入していますか。

約 \_\_\_\_\_ 年