

チャンネル・リーダー移動と社会環境要因の関係に関する研究 — 業界別PB比率とハーフィンダール指数 —

A Study on Channel leaders movement and Social factors — PB ratio by industry and Herfindahl-Hirschman index —

岩 本 勇

要約

本研究はチャンネル・リーダー移動と社会環境要因の相関関係に注目し、日本国内の業界別PB比率の進行度と業界別ハーフィンダール指数の相関分析を試みた。結果、「PB比率が高いほどチャンネル・リーダーが小売業主導と考えられる」という仮説と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、0.75という強い正の相関が認められた。

キーワード

チャンネル・リーダー移動、PB比率、ハーフィンダール指数

- I. はじめに
- II. 当該テーマに関連する先行研究の総括
- III. 過去の研究成果の回顧
- IV. 新研究における考察の視点
- V. ハーフィンダール指数とサンプルとして
選択した業界の分析
- VI. 結論と今後の研究課題

I. はじめに

マーケティング・チャンネルの中で主導的な役割を果たし、商品や情報の流通をコントロールする企業をチャンネル・リーダーという。このチャンネル・リーダーは時代とともに変化し、我が国の場合、江戸時代中期から戦前までが卸売業者（問屋）、そして戦後の復興期を経て高度成長期に入るとメーカーへ、近年ではチェーン・オペレーションによるバイイングパワーを武器とした小売業へ、さらにインターネットの普及を背景として消費者への移行が予測される。

これらチャンネル・リーダー移動は、その中心的な企業が自助努力によって、自らのポジションを獲得するように考えられているが、企業活動だけでチャンネル構造を支配すること

が出来るのだろうか。本研究はこのチャンネル・リーダー移動に対して、企業を取り巻く社会環境要因の変化が、チャンネル・リーダー移動に影響を与えているという仮説を立て、その環境要因がどのような秩序をもって相関し合うのか明らかにしようとするものである。

II. 当該テーマに関連する先行研究の総括

1. 先行研究の歴史的変遷

まずマーケティング・チャンネルに関する先行研究に触れる。マーケティング・チャンネルの構築は通常、チャンネル構造と取引関係の管理問題に直面する。ここでチャンネル構造の管理とは、自社製品販路数を制限するか拡張するか、更には最終消費者に至るまでに何段階の取引を介在させるか、といったチャンネル全

体の構造設計に関わる問題を意味する。また取引関係の管理は、取引相手の同調をいかに獲得するか、つまり各取引相手に自身の意向・期待に沿った行動をいかにとってもらうか、という問題に関わっている。マーケティング・チャンネル研究者はこれまで、チャンネル管理やその成果の記述・説明を目指して多数の研究アプローチを輩出してきた。

そこでチャンネル研究の系譜に触れておく。まず、チャンネル構造の選択問題を取り扱う「チャンネル構造選択論」(e.g. Duncan 1922, Copeland 1924, Phillips & Duncan 1960)としてスタートする。これは1910年代に生産者(農産物生産者と大量生産メーカー)の流通問題として登場することからはじまり、1940年代にはマーケティング初期段階(商品別・制度別・機能別研究)、そして1950年代～1970年代にマネジリアル・マーケティングが成立する。

次いでチャンネルを単一組織の延長線上にあるシステムと見なし、システム内の協調と対立の管理に注目する「チャンネル拡張組織論」(e.g. Ridgeway 1957, Berg 1961, Mallen 1964)が登場する。そしてその後、チャンネル管理の本質は取引相手との売買関係を維持しつつ、同時に取引相手に対して統制や命令を行うという内部組織的性格を組み込むことにあるとする「チャンネル交渉論」(e.g. 風呂 1968)や、その内部組織的性格の形成・維持が組織間のパワー構造に依存すると主張する「チャンネル・パワー論」(e.g. Stern ed. 1969, Hunt & Nevin 1974, 石井 1983)が出現する。更に1980年代以降においては、組織間の協調(対等な相互同調)の生成・維持の説明を目指す「協調関係論」が登場する。

協調関係論が台頭した契機は、かつては激しい統制の主導権争いと対立を演じていた組織間において、協調的な取引関係が形成され始めたこと、そしてそれまでの支配的アプローチであったチャンネル・パワー論が、チャンネル管理をパワーに基づく統制、すなわち取

引相手からの一方的な同調獲得として捉えていたがために、対等な相互同調の形成を上手く説明できなかったことに求められる。以下その系譜を辿ってみる。

1920年代、生産者が直面する流通問題として、チャンネル研究はスタートする。流通問題の基本次元は、生産と消費の分業によって生まれた懸隔(所有、空間、時間、情報)を除去調整する活動である。これは生産者の立場で見ると、自社商品を安定的継続的に最終消費者へ販売し、利益を獲得することである。ここでの流通問題とは、①過剰生産と過剰流通在庫は、安売り、乱売、返品を頻発させる、②販売業者の脆弱な経営体質は、代金支払いやサイトの長期化、売上債権の不良化を生む。必然的に大量生産型製造業者は、チャンネルの整備に努めることになる。アメリカは主として、フランチャイズ・システムを導入し、日本は主として流通系列化を進めた¹⁾。

1950年代から1960年代にかけてアメリカにおいて成立したマーケティング・チャンネル研究は、「拡張組織論」と呼ばれている。これは、①販売に参加する販売業者を生産者の外部組織へと拡張する(メーカーの販売代理業)として捉える考え方であり、そのためにメーカーは恣意的に、②販売業者が相対的に小規模であり、自立的な経営行動が困難となるようコントロールすることになる²⁾。

この研究視点の変化は、社会環境変化への積極的な対応に起因するものと考えられる。そうであれば、社会環境の変化とチャンネル・リーダーの変化に相関関係や因果関係を見つけていくことができるのではないかというリサーチクエッションが浮かんだ。本研究は、チャンネル・リーダー移動に社会環境変化が影響を与え、その社会環境要因の変化がチャンネル構造を規定するという仮説を検証するものである。

2. マーケティング・チャンネルの定義

チャンネルについて論ずるまえに、まずチャンネルがそもそもどのようなものなのかを認識しておく必要がある。そうしたところから、チャンネルがどのように定義されているのかを

1) 三村優美子 (2004) pp.21-23.

2) 同上 pp.23-24.

確認する³⁾。

Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary (2001) であるが、彼らは、「マーケティング・チャンネルは、使用あるいは消費のために、製品やサービスを利用可能にする過程に関わる一群の独立した組織である」と定義している⁴⁾。

Sims, Foster and Woodside (1997)は、「流通チャンネルは、マーケティング努力が向けられる、企業と最終ユーザー間の一連の関係を含むものである。マーケティング・チャンネルは、企業、機関や最終ユーザー間での多属性のフローの組み合わせである」と定義している⁵⁾。

以上の定義から分かることは、次のようなことである。

第1 にチャンネルは、例えば製造業者が製造した製品を、消費者(あるいは最終ユーザー)が入手して利用できるようにするための流通過程や流通業務に関与する様々な機関(卸売業者、小売業者等) からなるものであるということ。

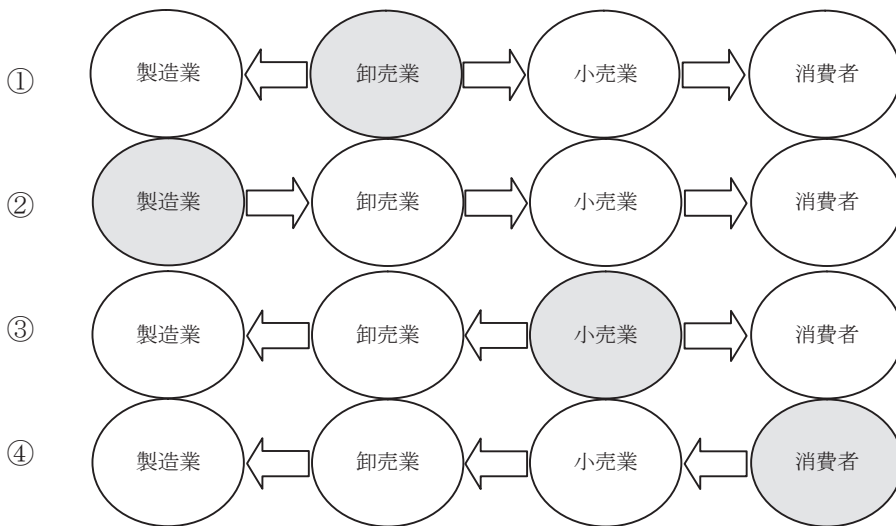
第2 にチャンネルは、製品を消費者(あるいは最終ユーザー) が入手できるようにするために、様々な機関が様々な流通機能を遂行することにより生み出される、「物的所有、所有権と移転、交渉、金融、情報、危険負担、注文や支払いのフロー」の組み合わせから成るものであるということである⁶⁾。

つまりマーケティング・チャンネルとは、概念的には特定の生産者が最終消費者に至る流通過程全体を自社製品の固有の販売経路として設定したものである。

3. チャンネル・リーダー移動

流通経路の中で主導的な役割を果たし、商品や情報の流通をコントロールするものをチャンネル・リーダー (チャンネル・キャプテン) という。チャンネル・リーダーとは、商品流通における主導権を握る企業であり、取引価格や取引数量などの取引条件の発言力を強く持つ企業で流通経路を統制する役割を持つものである。

図表-1 チャンネル・リーダー移動



出所：筆者作成

3) 高橋秀雄「マーケティング・チャンネル研究の在り方について」『中小企業研究34号』千葉商科大学経済研究所,2012年, pp. 3-5を参照

4) Coughlan A. T. , E. Anderson, L. W. Stern and A. I. El-Ansary , 2001. p. 3

5) Sims, Foster and Woodside , 1977. p. 3.

6) 同上

この総合的なパワーは、時代とともに変化してきた。①江戸時代中期から戦前までは、卸売業者がチャンネル・リーダーとして機能した。江戸時代以前は地産地消が中心で、江戸時代中期に生産地と消費地を結ぶ機能を持つ卸商人が登場し、取引単純化や集中貯蔵、情報の縮約や齊合という主導的な役割を担ってきた。②戦後の復興期を経て、高度成長期に入るとメーカーによるチャンネル開拓の動きが本格化する。大量生産体制を確立したメーカーは、大量販売のため、卸売段階・小売段階を開拓し、自社ネットワークへの組織化・系列化を進めた。こうして、戦後は、マス広告を使った情報発信と商品開発・生産力を武器に流通経路をメーカーが主導する時代を迎えた。

さらに1980年代以降は、③小売業がチェーン・オペレーション技法を経営に導入し、大量仕入・大量販売を広域に展開する組織小売業がそのバイイングパワーを武器に、チャネ

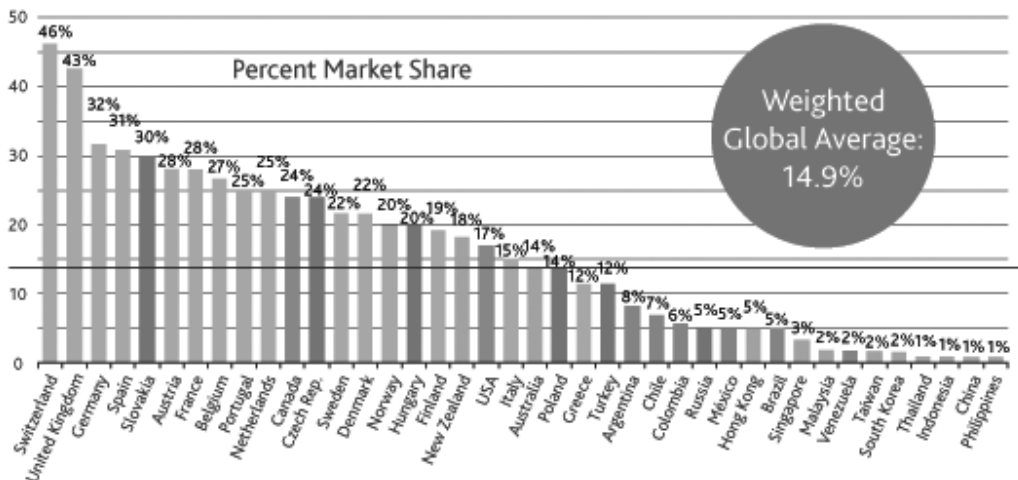
ル・リーダーの地位を占めるようになっていく。そして、近年では④インターネットの普及を背景に、消費者が小売や卸売を中抜きし、直接生産者とやり取りできる環境が整ってきており、チャンネル・リーダーは消費者に移行していくという見方をすることもできる。このチャンネル・リーダー移動を示したのが、図表-1である。このように①から④に向かって、チャンネル・リーダーは移動するという見方が通説になっている。

Ⅲ. 過去の研究成果の回顧

本研究に関する現在までの取り組みを報告する。各国のPB商品の構成比率と、国別の小売業へのチャンネル・リーダー移動の進行を検討し、食品小売業の国際化およびPB導入の状況を確認した。図表-2のように現状では、欧州各国のPB比率は、アメリカや日本などに比べてやや高い傾向にあることが認められた。欧州各国では、小売業者のチェーン化、

図表-2 2009年世界各国別食品売上高PB比率

The private label reality is significant and mostly growing, but not everywhere



Source: The Nielsen Company, 2009 for most countries (some of the smaller markets is 2008 data)

Note: For a consistent cross-country view, all categories are weighted equally to produce an average private label share. Individual country reporting may vary due reporting differences.

nielsen

出所 : <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2011/global-private-label-report-the-rise-of-the-value-conscious-shopper.html>

バイイングパワー影響、社会の成熟度、製造業者の競争環境、最終消費者の購買意欲、人口増減、デフレーションの進行、物価の変動など、アメリカや日本との比較において明確な差が存在している。PB比率とこれらの環境要因との間に相関関係が存在するならば、チャンネル構造に対して環境要因が影響を与える科学的な根拠となる。そこで製造業起点から小売業起点にチャンネル・リーダー移動が図られる場合、以下の環境要因に差別的な違いが見いだせるという仮説を導いた。

その仮説とは、①小売業者のチェーン化とバイイングパワーが生まれるとPB比率が高まる。②成熟化社会において、製品が十分に最終消費者に行き渡ると、マーケットが減少し、見込による大量生産から流通在庫が拡大、製造業者の競争が激化、質、量ともに生産能力を持つ製造業者の生産稼働が鈍化する。③生産稼働が落ちることによって引き起こされる人件費削減は、デフレーションの進行を一層加速させる。長期的な所得の伸び悩みモノ余りによって消費者の購買意欲が減退し、低価格商品の購入が促進される。

これらの仮説を証明するために、まずはPB比率と環境要因に関する相関分析と因子分析を用いて、その構造の明確化を試行した。しかしながら、マーケティング・チャンネルと環境要因の間に存在する相関は、統計解析で証明することが出来なかった。その理由を整理すると以下の点が挙げられる。

当初設定した仮説に関して、①その代表性を持つ説明変数の統計データが整っていない。②各国の統計データを加工するうえで、標本誤差への対処が検討されていない。③各国のPB比率、一次産業就業割合、名目GDP構成比、人口増減率、平均寿命、労働生産性などの統計データを活用したが、国際貿易理論とりわけ近隣国との外部構成、自己相関などが検討されていない、というものである⁷⁾。

その経験を得て、次に着目した研究手法は、研究対象を日本国内の産業に絞り、業界ごと

のチャンネル・リーダー移動の段階性と環境要因の相関に着目し、目的変数として業界別チャンネル・リーダー起点と、説明変数として業界別ハーフィンダール指数を置き、その相関分析を試みた結果。その結果、「製造業主導又は小売業主導といったチャンネル・リーダー移動」と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、 -0.95 という非常に強い負の相関（検定は5%水準で有意）が認められた。

これにより「製造業主導から小売業主導へのチャンネル・リーダー移動が引き起こされる場合、その移動に影響を与える社会環境要因は、業界内の競争業者の数が多くなる場合、または業界内の競争業者の企業間格差が小さく、規模とパワーが同程度になる場合である」という仮説を得ることができた。

しかしながら、①チャンネル・リーダー移動をPB比率で表すことは妥当かどうか。チャンネル・リーダーの定義を「チャンネル構成事業者への影響力」と考えれば、PBはその一つの側面である。②因果関係を想定するなら重回帰分析を用いるほうが適切である。またチャンネル・リーダー移動を表す変数を名義尺度とした場合は、相関分析より判別分析を利用したほうが適切である。③データ量が少なく、信頼性に課題がある。この場合、サンプルサイズの影響を除外し、検定にかけた群に差があるかどうかを検証する効果量を観察することで対応したい。④ミクロからマクロを説明することに限界がある⁸⁾。

これらの経験から、チャンネル・リーダー移動への社会環境要因の関係性分析を、国内の業界別PB比率と対応する業界別環境要因を明らかにして研究を進めることとした。

IV. 新研究における考察の視点

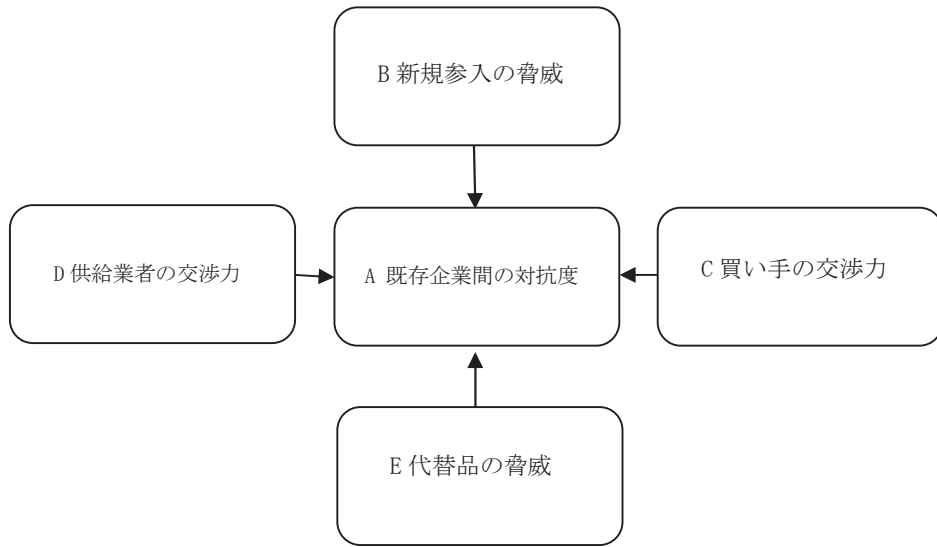
1. マイケル・ポーターの5 Forces

さてチャンネル・リーダー移動と社会環境要因の関係を明らかにするためには、無数にある社会環境要因をスクリーニングする必要が生まれる。そのためには科学性・代表性を有する社会環境要因を選別しなければならない

⁷⁾ 岩本勇 (2016) pp.34-46

⁸⁾ 岩本勇 (2018) pp.109-116

図表-3 5つの競争要因



出所：Porter, Michael E. [1980]

い。それと同時に、その変数の入手可能性、容易性も満たされなければならない。そこで今回は、マイケル・ポーターの5 Forcesを社会環境要因の変数として研究を進めた。

簡単にマイケル・ポーターの5 Forces について説明すると、5フォース分析（ファイブフォース分析、5F分析、ファイブ・フォース・モデル、5つの競争要因）とは、企業の外部環境分析を行うためのフレームワークで、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーターが考案した。

図表-3のとおりポーターは、企業の競争要因は5つに分類できると考え、この競争要因の条件によって企業の競争優位性は決まると主張した。それらの競争要因を分析し、自社にとってプラスに働く要因とマイナスに働く要因とを抽出し、それに対処する打ち手を講じることで競争優位性を築くことが可能であると考えた。

チャネル・リーダーの定義は、「商品流通における主導権を握る企業であり、取引価格や

取引数量などの取引条件の発言力を強く持つ企業で流通経路を統制する役割を持つもの」である。であれば、チャネル・リーダーはチャネルを構成する企業の中で、最も競争優位性を有する企業であると考えられよう。その意味から5 Forcesは社会環境要因の変数として妥当性を得ると判断した。

2. 考察ロジック

この5フォース分析を利用して、製配販三層構造上におけるチャネル・リーダーが明確な業界を選び、さらにチャネル・リーダー移動と社会環境要因の関係を示す代表性の高いサンプルを抽出して、5フォース要因の数値化を試みた。

(1) 既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

ハーフィンダール指数⁹⁾を用いて、競争業者の多さや規模とパワーの力関係を数値化する。

9) ハーフィンダール・ハーシュマン指数とは、市場の集中度を測る指標で、業界各社のシェア（市場占有率）を二乗した上で合計して求める。二人の発案者にちなんで名づけられたもので、英

語の頭文字をとってHHI（Herfindahl-Hirschman Index）と略されます。この数値が大きいほど、また合併などによる数値の増加幅が大きいほど、市場の寡占が進んでいると判断される。

(2) 新規参入の脅威

業界研究によって参入障壁の強さ、例えば新規参入者が規模に関係なくコスト面で不利、経験効果を有する古株企業、特許取得、先行者優位・先発優位、大規模な運転資金が必要、流通チャンネルへのアクセスが困難などを主観的尺度によって数値化する。

(3) 買い手の交渉力

業界研究によって、買い手のパワーを高める要因、例えば買い手グループの集中度が高い、製品が標準化されている、モジュラー・システム、インテグラル・システム、買い手が後方統合するという脅威、買い手が最終消費者の購入をコントロールできる、などを主観的尺度によって数値化する。

(4) 供給業者の交渉力

業界研究によって、供給業者のパワーを高める要因、例えば供給業者グループの集中度が高い、製品が標準化されている、モジュラー・システム、インテグラル・システム、供給業者が前方統合するという脅威、供給業者が最終消費者の購入をコントロールできる、などを主観的尺度によって数値化する。

(5) 代替品の脅威

業界研究によって、コスト・パフォーマンス

ス比が急速に向上しているような代替品の有無、代替品の業界が高い利益をあげている、破壊的技術、などを主観的尺度によって数値化する。

3. ハーフィンダール指数

上記のとおり、5フォース要因の数値化を試みると主観的な評価にならざるを得ない。唯一、客観的な数値を捉えることが出来る要因は、存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定するハーフィンダール指数である。そこで今回は、業界別にチャンネル・リーダー移動の業界の選出に当たっては、チャンネル・リーダーが明確に判別できる業界を選び、さらにハーフィンダール指数を算出出来る代表的な高い4業界を選出し分析した。

V. ハーフィンダール指数とサンプルとして選択した業界の分析

本研究では、食品業界（総合）、食パン業界、菓子業界、日用雑貨業界の4業界をサンプルとして抽出した。その理由は「スーパーマーケット白書2014」において明確なPB比率を得ることができ、各業界の差別的な特性も明らかかなためである。

図表-4 食品業界のハーフィンダール指数

No.	業界	売上高（億円）	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	日本ハム	12,407	0.06	0.00
2	明治HD	12,237	0.06	0.00
3	味の素	11,859	0.06	0.00
4	山崎製パン	10,271	0.05	0.00
5	マルハニチロ	8,848	0.05	0.00
6	伊藤ハム	6,387	0.03	0.00
7	日本水産	6,371	0.03	0.00
8	森永乳業	6,014	0.03	0.00
9	雪印メグミルク	5,783	0.03	0.00
	略（合計125社）			
	売上高合計	192,940	ハーフィンダール指数	0.03

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を計算した

まず食品業界について業界全体の売上高は19兆2,920億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.03であった。食品業界は比較的企業数が多く、小規模な企業も多数存在することから、競争の激しい業界であることが伺える。

次に食パン業界を見てみると、業界全体の売上高は1兆2,749億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.61であった。

食パン業界は、大手企業がマーケットをほぼ独占していることが伺える。

菓子業界は、売上高が1兆4,783億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.12であった。食品業界ほどではないが、比較的企業数が多く、小規模な企業も存在し、競争の激しい業界であることが伺える。

最後に日用雑貨業界をみると、売上高が2兆9,263億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハー

図表-5 食パン業界のハーフィンダール指数

No.	業界	売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	山崎製パン	9,536	0.75	0.56
2	フジパングループ本社	2,732	0.21	0.05
3	第一屋製パン	250	0.02	0.00
4	日糧製パン	177	0.01	0.00
5	コモ	54	0.00	0.00
	売上高合計	12,749	ハーフィンダール指数	0.61

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を計算した

図表-6 菓子業界のハーフィンダール指数

No.	業界	売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	江崎グリコ	3,384	0.23	0.05
2	カルビー	2,461	0.17	0.03
3	森永製菓	1,818	0.12	0.02
4	明治HD	1,422	0.10	0.01
5	ブルボン	1,095	0.07	0.01
6	不二家	1,040	0.07	0.00
7	亀田製菓	973	0.07	0.00
8	中村屋	413	0.03	0.00
9	井村屋グループ	386	0.03	0.00
	略 (合計19社)			
	売上高合計	14,783	ハーフィンダール指数	0.12

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を計算した

図表-7 日用雑貨業界のハーフィンダール指数

No.	業界	売上高（億円）	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	花王	12,228	0.42	0.17
2	ユニ・チャーム	7,387	0.25	0.06
3	ライオン	3,786	0.13	0.02
4	アース製薬	1,597	0.05	0.00
5	小林製薬	1,372	0.05	0.00
6	ツムラ	1,126	0.04	0.00
7	ピジョン	922	0.03	0.00
8	エステー	483	0.02	0.00
9	フマキラー	362	0.01	0.00
	売上高合計	29,263	ハーフィンダール指数	0.26

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を計算した

図表-8 各業界のPB比率とハーフィンダール指数

No.	業界	目的変数	説明変数
		PB比率	ハーフィンダール指数 (既存企業間の対抗度)
1	食品業界（総合）	13.2	0.03
2	食パン業界	20.0	0.61
3	菓子業界	5.6	0.12
4	日用雑貨業界	15.7	0.26

出所：業界別PB比率は「スーパーマーケット白書2014」p41から抜粋、ハーフィンダール指数は、業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して計算した

フィンダール指数は、0.26であった。目的変数は業界別のPB比率として、説明変数を業界別ハーフィンダール指数として、相関分析を試みた。

図表-8のように、4業界のPB比率と業界別ハーフィンダール指数を整理することで、相関分析を試みることにした。

VI. 結論と今後の研究課題

PB比率とハーフィンダール指数の相関分析を試みた結果、「PB比率が高いほどチャネル・リーダーが小売業主導と考えられる」という

仮説と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、0.75という強い正の相関が認められた。

一般的にハーフィンダール指数が小さいことは、業界内の競争業者の数が多くなる場合、または業界内の競争業者の企業間格差が小さく、規模とパワーが同程度になる場合であるとされる。PB比率との間に正の相関があるということは、寡占や独占が進んでいるほどPB比率が高いという仮説を得ることができた。

図表-9 各業界のPB比率とハーフィンダール指数の相関分析

	ハーフィンダール指数 (既存企業間の対抗度)
業界別PB比率	0.7473
検定力の検出	-

最後にチャネル・リーダー移動に影響を与える環境要因をハーフィンダール指数に求め、4つの業界のPB比率を軸に分析を試みたが、次の研究課題が明らかになった。

1. チャネル・リーダー移動の先行研究は、事例研究が中心である。本研究はそこに統計解析指標を用いたマクロ研究へ発展させたことに意義を持っている。
2. チャネル・リーダー移動をPB比率で表すことは妥当か再検討が必要である。またはチャネル・リーダーとPB比率の関係を説明する必要がある。
3. 限定された業界であることからデータ量が少なく、信頼性に課題がある。この場合、サンプルサイズの影響を除外し、検定にかけた群に差があるかどうかを検証する効果量を観察すること（検定力）で対応したい¹⁰⁾。

〈参考文献〉

1. Bowersox, D. J. and M. B. Cooper, Strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill. 1992.
2. Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern and A. I. El-Ansary, Marketing Channels, 6th ed., Prentice Hall. 2001.
3. Debora Desroshers, Gregory Gundlach and Albert Goer,, “Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements”, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 22(2), 2003. pp. 201-215.
4. Gibbs, A. and A. Humphries, Strategic

Alliances & Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage through Collaboration and Partnering, Kogan Page. 2009.

5. Heide, J. B. & G. John, “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels,” Journal of Marketing, Vol. 52, No. 1, 1998. pp. 20-35.
6. M・E・ポーター著、世界経済フォーラム編、鈴木立哉・渡辺典子・上坂伸一訳『国の競争力』ファーストプレス、2006年。
7. M・E・ポーター著、竹内弘高訳『競戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社、2005年。
8. M・E・ポーター著、竹内弘高訳『競戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年。
9. M・E・ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照雄訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、2006年。
10. M・E・ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照雄訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、2002年。
11. 石井竜馬「日本企業のグローバル化とトランスナショナル戦略」『NUCB journal of economics and information science』名古屋商科大学、2014年。
12. 石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社、1996年。
13. 石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣、2004年
14. 今泉文男・上原征彦・菊池宏之『中間流通のダイナミックス』創風社、2010年。
15. 岩本勇「チャネル・リーダー移動の考察」

¹⁰⁾ 検定力: 統計的検定を行う場合、設定した有意水準よりもp値が小さくなったときに、分析に使用したデータに「差がある」と判断される。p値はサンプルサイズが大きくなるほど反比例して小さくなる傾向があり、サンプルサイズが大

きい場合データが有意になりやすくなる。サンプルサイズの影響を除外し、検定にかけた群に差があるかどうかを検証する方法として効果量を観察することでサンプル間の実質的な差がわかる。

- 『産業経済研究（第16号）』日本産業経済学会、2016年。
16. 岩本勇「チャンネル・リーダー移動と社会環境要因の関係に関する研究-ハーフィンダール指数との相関分析-」『静岡福祉大学紀要（第14号）』、2018年。
 17. 上原征彦「“流通革命論”と第二次流通再編成」『季刊マーケティングジャーナル』Vol. 51、1993年。
 18. 上原征彦「製販同盟と流通機構の変化」『明治学院論叢59号』、1997年。
 19. 浦上拓也「加工食品業界のチャンネル再編と取引制度の改革」崔相鐵石井淳蔵『流通チャンネルの再編』中央経済社、2009年。
 20. 菊池宏之「中間流通機能としてのサードパーティ・マーチャンダイジングの現状と課題」『流通情報402号』財団法人流通経済研究所、2003年。
 21. 菊池宏之「主体間関係の変動と菓子卸売業の販売戦略」『目白大学経営学研究5号』、2007年。
 22. 菊池宏之「小売業主導型流通システムへの転換と中間流通」『季刊マーケティングジャーナル』Vol. 121、2011年。
 23. 菊池宏之「延期型流通システム転換と中間流通機能～小売業主導の流通システムへの転換と企業間関係～」『経営論集』79号、2012年
 24. 佐藤善信「有力メーカーとパワーリタイアラーの戦略的駆け引き」『製版統合』日本経済新聞社、1996年。
 25. ジェイ・B・バーニー著、『企業戦略論』上・中・下、ダイヤモンド社、2013年。
 26. 高橋秀雄『マーケティング・チャンネル研究のフロンティア』同文館出版、2006年。
 27. 高橋秀雄「マーケティング・チャンネル研究の在り方について」『中小企業研究34号』千葉商科大学経済研究所、2012年。
 28. 田村正紀『日本型流通システム』千倉書房、1990年。
 29. 田村正紀『マーケティング力』千倉書房、1996年。
 30. 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年。
 31. 沼上幹『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ、2015年。
 32. 三村優美子「卸売構造変化と流通再編の進展」『青山経営論集』第31巻第4号、1997年。
 33. 三村優美子「マーケティングの基軸移動とマーケティング・チャンネル研究の再検討-マーケティング・チャンネルの二面性の観点から-」青山経営論集、2004年。
 34. 結城祥「マーケティング・チャンネル研究における協調関係論の再検討」『政策科学第19巻3号』立命館大学政策科学会、2012年。
 35. 横井のり枝「小売業国際化推進と所有特殊の優位性の関係分析-プライベートブランド商品を対象として-」一橋大学経済研究科、2011年。
 36. 渡辺達郎「流通チャンネルと垂直的協働関係」『新潟大学商学論集第27号』、1995年。

