

東南アジア新興国における食品製造業の チャンネル構築に向けた視座

—流通構造上の課題と先行諸理論の評価—

A Study on Perspectives for Developing Sales Channels for Food Manufacturers in Emerging Southeast Asian Countries
—Structural Problems in Distribution and Evaluation of Existing Theories—

目黒 良門

Ramon Meguro

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

東南アジア新興国, 販路開拓, チャンネル構造, チャンネル理論

■論文要旨

成長著しい東南アジア新興国の食品市場は、現地の製造業—流通業—コングロマリットにより支配されており、その流通構造は硬直的かつ特殊な構造を有している。本稿においては、東南アジア新興国における日系食品製造業のチャンネル構築手法の理論化に向け、既存のチャンネル構築理論を渉猟し、その問題点と有用な点を明らかにする。さらに、流通構造の特殊性を踏まえた上で、チャンネル構築手法を理論化するための新たな視座について検討する。

■Key Words

Southeast Asian Emerging Countries, Sales Route Development,
Channel Structures, Channel Theory

■Abstract

The food markets of Southeast Asian countries are dominated by local “manufacturing-distribution conglomerates”, and their distribution structures are unique. In this paper, I will evaluate the existing theories of channel construction and clarify their issues and useful points in order to theorize the channel construction in Southeast Asian countries. In addition, I consider new perspectives required for the theorization, taking into account the peculiarities of the distribution structure.

受付日 2022年10月4日
受理日 2022年11月4日

Received 4 October 2022
Accepted 4 November 2022

1 はじめに—本研究の意義と目的

2021年時点における東南アジア諸国連合加盟国（ASEAN）の総人口は、約6億7333万人、名目GDPは約3兆3433米ドルである¹⁾。東南アジア新興国市場は、正に日本の至近距離に存在する世界有数の巨大経済圏と言っても過言ではない。また、平均年齢が各国中央値で29.1歳と若い消費力に支えられているのも東南アジア新興国市場の特徴である²⁾。一方で、経済産業省の調査によれば、2020年度における海外から撤退した日系企業数は、総数で770社、うちフィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアのASEAN4カ国からの撤退企業数が126社と、2000年度における75社から引き続き増加傾向にあるのが実情である³⁾。

東南アジア新興国市場参入にともなう障壁は多岐にわたる。その中でも、本稿第3章において詳述するように、日系製造業者にとって市場参入の最大のボトルネックは、現地の大手製造業者を核とするコングロマリットが流通チャンネルを支配するという極めて特殊な流通構造にある⁴⁾。企業規模を問わず、今日多くの日系企業が東南アジア新興国市場を目指しているが、政府が実施したアンケート調査を見ても、現地国内市場におけるチャンネル構築が最大の参入障壁として挙げられている⁵⁾。

学術研究の側からも、東南アジア新興国市場の開拓に向けて、これまで多くの提言がなされてきた。特に、製品戦略論、資源戦略論などの立場から、多くの論考が発表されてきた。それらの多くは、日本の製造業が資源制約の中でいかに現地の市場に適応しているかを論述したものである。新宅（2009）は、製品の優位性獲得の視座から、品質と価格のバランスについての論考を行った。また、天野（2009）は、新興国市場における製品戦略を資源開発、ケイパビリティ開発といった多面的な視点から分析した。これら論考は、製品戦

略というテーマに貫かれており、必ずしも、東南アジア新興国におけるチャンネル構築の課題にマッチするものではない。

経営戦略論とは別に、流通論本来の知見をベースに東南アジア新興国におけるチャンネル構築を考察した論考も存在する。本稿7章で後述する井原（2018）は、伝統的なチャンネル諸理論を踏まえた上で、東南アジア新興国において垂直的なチャンネル「統合」と水平的なチャンネルの「幅広さ」をバランスするための独自の論考を発表した。しかし、既存の流通諸理論についても、構造的に異質な東南アジア新興国の市場において、理論が想定するチャンネル・リーダーの存在やダイアデックに限定されたチャンネル関係が、果たして現実の課題に十分に対応し得るのかという疑問は残る。

東南アジア新興国市場の主役たるコングロマリットによる流通支配という特殊な流通構造の中で、日系食品製造業にとって最適なチャンネルとは何か、その効果的な構築方法とは何かについて明らかにするのが、本研究の目的である。

本稿においては、チャンネル交渉論、パワー・コンフリクト論、協調関係論といった伝統的流通理論、さらには、近年の東南アジア新興国に的を絞ったチャンネル構築の論考を改めて渉猟、評価する。その上で、チャンネル構築のための視座獲得の要点を明らかにしたい。

2 東南アジア新興国における流通構造の特殊性

2.1 大手製造業者によるコングロマリット化

コングロマリットの定義には定まったものがなく、研究者それぞれの専門分野ごとに様々な見解がある。澤田（2017）は、アジア経済論の立場から、コングロマリットとは「多角化が進展し企業グループの規模が巨大化したものを指し、したがって財閥は例外なくコングロマリットという形態をとることが多い」（p.1）としつつも、「コア事業とさらに複数の事業を有する企業体をコングロマリットと呼ぶならば、財閥と重なることにな

る。ただし、非財閥企業がコングロマリットの場合もある」(p.22)と述べている⁶⁾。ふつうは「財閥」と一括りに呼ばれることの多い東南アジア新興国のグループ企業体であるが、本研究においては「財閥」とは呼ばず、「コングロマリット」の名称を用いることにする。澤田(2017)は、また、食品企業を例に、新興国におけるコングロマリット生成の特徴を明らかにしている。すなわち、先進国の製造業者がいわゆるコングロマリット・ディスカウントを避けつつ優位性を追求するために、今日、専業に集中する傾向があるのに対して、新興国の製造業者は、調達・生産・販売などの流通各機能の内部化を推進することにより、未成熟市場ゆえに発生する取引コストの削減を図ろうとする。さらに、成長スピードが速い新興国市場においては、参入可能なカテゴリーが豊富であり、「リスク分散を図りつつ事業ポートフォリオを構築する」(p.23)ことが先進国市場よりも容易となる⁷⁾。東南アジアを始めとする新興国の製造業者が“コングロマリット化”を進め、製造、物流、金融など様々な機能とともに、流通機能の内部化を進めて行く背景には、以上のような市場環境が存在すると考えられる。

2.2 食品製造業—流通業コングロマリットの存在

次に、東南アジア新興国における食品製造業—流通業コングロマリット化の現状について見てお

きたい。澤田(2017)は、成長過程にある新興国市場において企業がコングロマリット生成において選択し得る事業オプションとして、消費財(製造業)、耐久消費財(製造業)、中間財(製造業)、不動産、金融、小売等を挙げている(p.23)。ここでは食品製造業のチャネル構築という研究の目的に沿って、コア事業としての「食品製造業」と流通チャネル上の最川下(p.34)である「小売業」および「卸売業」を軸に見て行きたい。(図表1参照)

食品カテゴリーにおいては、東南アジア新興国各国の代表的製造業者が、業態の種別は様々であり、グループ内に流通部門を所有している。核となる食品製造企業は各国を代表する大企業であり、いずれも売上・シェアにおいて、各国カテゴリー内の上位3位に入る規模を有する⁸⁾。また、詳細は紙幅の都合上別稿に譲るが、図表1にあるインドネシアのサリム・グループやウイングス・グループのように、華人タイクーンに率いられたコングロマリットは、通常、不動産部門、金融部門等を所有している⁹⁾。従って、それらコングロマリットが、商業施設の建設・運営あるいは流通業への投資・貸付といったビジネスを通して、間接的パワーを流通チャネルに働かせることも良く見られる現象である。

図表1 東南アジア各国の主要食品製造業における「製造業—流通業コングロマリット」

国名	食品製造業	流通業
タイ	シンハー・グループ(ビール)	卸(レオ・リンクス)、小売(EST)
	CPグループ(養鶏・鶏肉)	コンビニ最大手(セブン-イレブン)
	TCCグループ(アルコール飲料等)	欧米系小売最大手(BIG-C)
	サハ・グループ(即席麺等)	コンビニ(ローソン)
インドネシア	サリム・グループ(小麦製品、麺類等)	コンビニ最大手(インドマレット)
	ウイングス・グループ(即席麺、調味料等)	モール運営、コンビニ(ファミリーマート)
	ダイヤモンド・グループ(冷凍食品等)	食品卸売業(スカンダジャヤ)
ベトナム	キンド・グループ(菓子・アイスクリーム)	パン・菓子・冷蔵品の全国販売網
	マサン・グループ(調味料・インスタント麺)	スーパー最大手(ビンマート)
フィリピン	JGサミット・グループ(菓子、即席麺等)	スーパー(ロビンソンズ・リテール)

(出典) 澤田(2017)「アジアのコングロマリット」創成社 pp.33-39、桂木(2019)「ASEAN企業地図」翔泳社を基に筆者作成

2.3 食品製造業—流通業コングロマリットによるチャンネル支配

では、こうした東南アジア新興国の食品製造業—流通業コングロマリットは、いかにして流通支配を進めているのだろうか。ここでは、流通支配の現状として、「リスティング・フィー（棚代）」と「欧米系外資との連携」の2つの問題を挙げておく。

リスティング・フィーとは、メーカーや中間流通業者が店舗に支払ういわゆる“棚代”のことで、東南アジアのローカルな消費財市場に根強く残る商慣習である。例えば、インドネシア食品市場においては、大手食品製造業者—零細小売業者間での金銭の授受が慣行的に行われている。目黒(2018)によれば、インドネシアの首都ジャカルタの公設市場内の小売店に大手食品製造業者が付与するリスティング・フィーは、3か月で平均約300,000ルピア（約3,000円、2つの公設市場内の計10店舗の平均金額）となる¹⁰⁾。こうした商慣習は、コングロマリットのコアメンバーである製造業者による零細小売業を含めたコングロマリット外のチャンネルに対する支配力強化という目的のみならず、独立系小売業や小売外資などとの繋がりを強める目的でも行われて来た。また、この商慣習は、国内の競争阻害要因になるばかりでなく、外資系企業の参入障壁としても作用してき

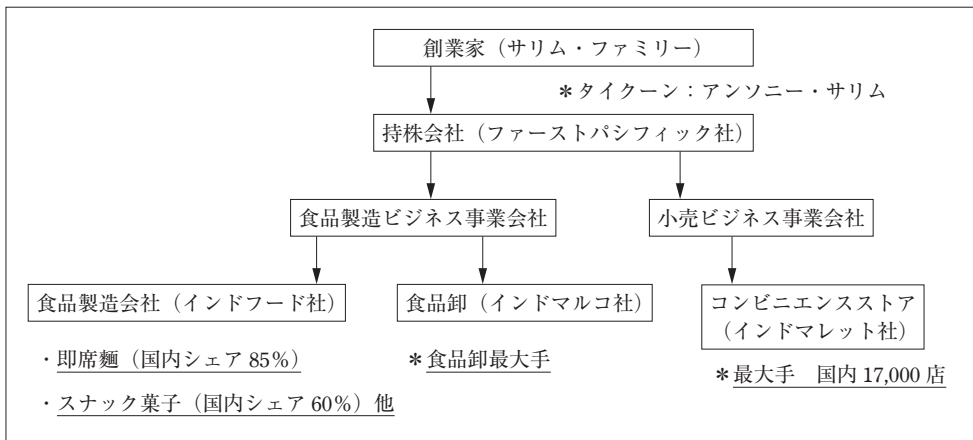
た。

東南アジア新興国の食品製造業コングロマリットは、商慣習を武器に外資系製造業者の市場参入を阻んできた一方、有力な欧米系食品ブランドに対しては、相互依存的な関係を進んで構築してきた。その一例が、現地コングロマリットによる欧米系ブランドのライセンス生産である。現在、東南アジア新興国市場においては、36の欧米系食品ブランドが10ヶ国以上でライセンス生産されている。反対に、欧米系食品製造業者による地場ブランドの買収も積極的に行われている。地場ブランドを事業ごと買収することにより、欧米系食品製造業者は、商慣習に守られた上述の閉鎖的な流通チャンネルをもそのまま手に入れることになる。以上、伝統的商慣習とともに、欧米系外資との強い連携も、製造業—流通業コングロマリットが流通を支配する上での有力な手段とみなすことができる¹¹⁾。

2.4 食品製造業—流通業コングロマリットの形状

次に、コングロマリットの形状についても確認しておきたい。製造業を中心とした構成であっても、流通論の製販統合とは異なり、必ずしもチャンネルの川上企業が川下企業をコントロールしたり、川下企業が川上企業にパワーを発揮したりしているわけではない。そこにおいては、各企業が

図表2 フード関連コングロマリットの構成図—(例) サリム・グループ (インドネシア)



(出典) 桂木 (2019)「ASEAN 企業地図」翔泳社 pp.29-31. を基に筆者作成

あくまでも固有の独立した機能としてコングロマリットを形成しているのが特徴である。つまり、東南アジア新興国のコングロマリットの多くは、流通の各業態、各機能を含めた多様な機能の集合体として存在していると見るべきであろう。それら多様な機能を統括する形としては、製造企業の下に流通部門を配置するというパターンも存在するが、多くの場合、持株会社や事業統括会社の下に製造や流通といった各機能が並列する状態で置かれている。図表2に構成図を示すASEAN最大のコングロマリットであるインドネシアの食品最大手「サリム・グループ」は後者の形である。組織のさらなる詳細については、紙幅の都合上、別稿に譲るが、同じインドネシアにおける大手食品製造コングロマリット「ウイングス・グループ」、タイの「TCCグループ」「シンハー・グループ」等の主要なコングロマリットも、すべてこうした機能の「集合体」としての形状をとっている¹²⁾。

3 | 考察視座 (1) : チャネル交渉論

3.1 チャネル交渉論

製造業一流通業コングロマリットを中心とする特殊な流通構造の中で、日系食品製造業者はいかにチャネルを構築すべきか。そのための視座獲得に向けて、本章では、チャネル構築の先行研究を吟味し、諸論考の課題と求められる新たな視点について検討して行きたい。

チャネル交渉論は古くから存在する日本独自の理論であり、風呂 (1968) に代表されるように、チャネル間の経済的な相互作用に着目した理論である。それは、製造業者による流通コントロールの可能性を示した論考の嚆矢であり、高度経済成長期という時代的背景の下に生まれた理論でもあった。その本質は、住谷 (2019) が明らかにしているように、製造業者と販売業者の経済的な相互関係に関する企業行動分析である。すなわち、『製造業者は販売者に対して、(種々のマーケティング手段としての)「誘因」を提供する一方

で、販売業者から受け取る「期待」を持っている。販売業者がその「誘因」と「期待」を評価することで、販売業者の「同調化性向」が決まる(中略)「同調化性向」とは、相手と同調したいという欲求、または必要の強さ』(p.45)である。つまり、製造業者が販売業者をコントロールするためには、「販売業者に高い同調化性向を持ってもらう」(p.45)ことが不可欠となる。

3.2 チャネル交渉論の検討

次章で取り上げるパワー・コンフリクト論が、強いチャネル・リーダーが異なる機能を有する他のチャネル・メンバーに影響力を及ぼすことを前提としているのに対し、伝統的なチャネル交渉論では、パワーの強弱とは無関係に、限定された機能を有する独立のチャネル・メンバー同士の経済的な相互関係(上述の「誘因」と「期待」の関係)の在り様がメインテーマとなっていた。古典的理論とも言えるチャネル交渉論ではあるが、こうしたチャネル・メンバー間における経済的な相互関係の視点は、海外市場開拓において今日もっと見直されても良い論点かも知れない。とは言え、強力なチャネル・リーダーの存在こそ捨象されているが、経済的な相互関係である以上、やはりその分析対象は常にダイアデックなものに限定される。さらに、住谷 (2019) が指摘するように、いかに多くの「誘因」を提供しようとも、製造業者がチャネル・メンバーをコントロールし続けることは困難であるから、製造業者の選択肢は、専売店や総代理店といった閉チャネルに収斂されて行くと考えられる。

4 | 考察視座 (2) : パワー・コンフリクト論

4.1 パワー・コンフリクト論

市場に影響を及ぼす環境要因が多岐にわたる海外流通を論じるに際しては、これを「社会システム」あるいは「組織間システム」として捉えることが可能である¹³⁾。本章では、そうした視点に

従って、「パワー・コンフリクト論」を概観したい。パワー・コンフリクト論は、Gaski (1984) や石井 (1983) に見られるように、時代の変化とともにチャンネル上のパワーの所在が移動して行く中で、チャンネル間競争の中で発生したコンフリクト（価格決定やチャンネル選択に関する争い）をパワーでコントロールする、そのコントロールの態に関する研究である¹⁴⁾。また、この分野には、チャンネル間競争において発揮されるパワーの種別ならびに各種パワー発揮の有効性を精緻に考察した Hunt & Nevin (1974) らの知見も存在する。さらには、社会システムのみならず、流通を取巻く多種多様な外的環境要因が、コンフリクトにおけるパワーの発揮にどのような影響を及ぼすのかを考察した論考も多く存在する。

4.2 パワー・コンフリクト論の検討

現実のチャンネル間競争に対応する上で、パワー・コンフリクト論には一定の限界が存在するとされる。ここでは、渡辺他 (2011) の論考に沿って検討したい。渡辺他 (2011) は、「コンフリクトが発生した場合には、チャンネル・リーダーによるパワー行使やコミュニケーション戦略の発動によって、その制御・調整を図るという考え方が取られる。」「これでは、売り手と買い手として対峙している者同士が、(中略) いかにも協調的関係を取り結ぶのかという問題は論理的課題にのぼってこない」(p.4) と述べている。さらに、パワー・コンフリクト論については、「チャンネル管理主体としてのチャンネル・リーダーの存在を前提に、考察枠組みが組み立てられていた」(p.5) として、近年の「大規模小売業者の成長によるパワーシフトによって製造業者と大規模小売業者の間で拮抗的なパワー関係が構築されたことで、理論の現実説明力が失われていった」点を指摘している。

つまり、パワー・コンフリクト論は、強力なパワーを有する一企業が、リーダーとしてチャンネル上に存在し、それが異なる流通機能を有する他のチャンネル・メンバー企業に影響力を及ぼしている

ことが前提なのである。独立したチャンネル・リーダーの存在をベースとした流通構造のみを想定している以上、その理論は、流通構造自体の変化や、流通構造の多様性（例えば、本研究で問題にしているような海外の特殊な流通構造）に対応できないと考えるのが妥当であろう。また、この点についてはチャンネル交渉論と同様、メンバー間の関係性がチャンネル・リーダーとメンバーの間のダイアデックなものに限定されている点についても注意を払う必要がある。

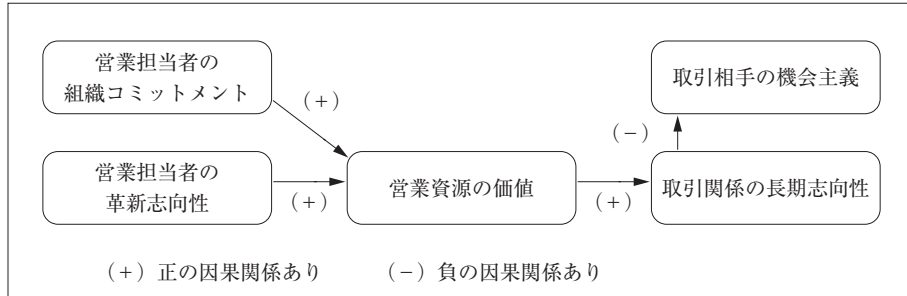
5 考察視座 (3) : 協調関係論

5.1 協調関係論

前述のパワー・コンフリクト論が、社会システム論的視点に立って、流通メンバーのパワーによりコンフリクトをコントロールしようとする理論であるのに対し、協調関係論はメンバー間の協調関係構築によってチャンネル管理を行おうとする考え方である。協調関係論は、長期的信頼関係の構築に重きを置くアプローチと、取引先の機会主義的行動抑制や行動抑制規範の構築を重んじるいわゆる新制度派アプローチの2つに分けることができる¹⁵⁾。ここでは、わが国において実証研究例が比較的豊富な新制度派アプローチについて見ていきたい。

新制度派アプローチによるチャンネル研究は、住谷 (2019) が言うように、「協調的関係を積極的に取り上げることにより、取引主体の機会主義的行動の抑制を研究」しようとするものである。おおよそのメカニズムは、渡辺他 (2011) において詳しいが、「関係特定の資産」(p.7) によって他のチャンネル・メンバーとの紐帯を強め、他のチャンネル・メンバーの機会主義的行動をコントロール (p.6) するというものである。関係特定の資産の活用に関するさらに具体的な論考としては、崔 (2011) の「営業資源の価値が取引関係の質に与える影響」についての分析が挙げられる。これによれば、営業担当者が他の流通メン

図表3 営業資源の価値が取引関係に与える影響についてのモデル



(出典) 崔 (2011) 「営業担当者の特性チャネル関係の成果に及ぼす影響」 渡辺他 (編) 「流通チャネル論」 有斐閣 pp.115-125 より。筆者が加筆。

バーに自社の資源（関係特資産）を供与し機会主義的行動を抑制するメカニズムは、「(営業担当者の) 組織コミットメント」「(営業担当者の) 革新志向性」「営業資源の価値」「取引関係の長期志向性」という4つの要因から分析することができる。(図表3参照) 組織慣習や組織風土などといった組織要因は、「組織コミットメント」を媒介として「営業資源の価値」に影響を及ぼす。同時に、より良いサービス品質を相手方に提供しようという営業担当者の「革新志向性」も「営業資源の価値」に影響を与える。そして、「営業資源の価値が高いものであればあるほど、買い手企業の機会主義的行動の可能性は低くなる」(p.117)とされる。

5.2 協調関係論の検討

以上、関係特資産の供与が流通チャネル構築における長期的協調関係に影響を及ぼすという考え方は、現場レベルでの取引をベースに理論が構築されているので説得力がある。また、本稿第4章でみた伝統的なチャネル交渉論と同様、必ずしも強力かつ固定的なチャネル上のリーダーの存在を想定しているわけではなく、また理論の抽象度も高いので、海外を含めた多様な流通構造に適応可能な汎用性の高い理論と思われる。

しかし、一方で、資産供与という考え方は、チャネル交渉論およびパワー・コンフリクト論と同様、あくまで特定の単一チャネル上に存在する

流通メンバー同士のダイアディックな関係に限定されるものである。つまり、広範な協調関係とは言いつつ、その発想はあくまでも二者間の経済的関係を出るものではない。海外の特殊な流通構造の中において、交渉に依拠した二者間での問題解決がどの程度有効なのかについては、依然、疑問が残るのである。

6 考察視座(4)：東南アジア新興国を対象としたチャネル論

6.1 東南アジア新興国を対象としたチャネル論

グローバル流通戦略の内外における文献をサーベイしても、東南アジア新興国の特殊な流通構造下におけるチャネル構築に特化した論考はほとんど見当たらない。過去には、中間流通の活用を軸としたRosenbloom (2007)やSamli & El-Ansary (2007)らの論考もあった。しかし、それらは伝統的流通に特有な諸問題に対応するためのものであり、特殊な流通構造に対する戦略提示ではない。そうした中、筆者と類似のテーマを扱った井原(2018)の独自性は注目に値する。井原(2018)は、東南アジア新興国におけるチャネル戦略の議論は十分に深まっていないとしつつも、先行研究を整理して得られたフレームワークをもとに、東南アジア新興国の特殊な流通構造下における日系製造業者のチャネル構築の要点を提示した。

井原(2018)は、チャネルの「統合度」と「幅

図表 4 花王のタイ、インドネシアにおけるチャネル構築の推移

	タイ	インドネシア
進出当初	現地大手卸を総代理店 (64-98 年)	華人系財閥 (卸) を総代理店 (85-97 年)
営業所の統廃合	18 カ所から 12 カ所に削減 (2006 年)	18 カ所から 7 カ所に削減 (2006 年)

(出典) 井原 (2018) 「アジア流通近代化の進化と進出企業のチャネル選択」『流通研究』第 21 巻第 3 号より、筆者による修正。

広さ」というフレームワークを設定して、この課題に取り組んだ¹⁶⁾。それによれば、「統合度」とは、より強力な取引関係管理を行いたい製造業者による流通業者に対する「資本の統合度」を意味する。また、「幅広さ」とは、製造業者の「製品の販売者への拡散度合」のことで、通常は取引小売店数、配荷率などの数値で計り得る。一方、先行諸研究によれば、一般にチャネルは閉鎖的であればあるほど、より狭くならざるを得ない¹⁷⁾。つまり、チャネルの統合度と幅広さは容易に両立し得ない関係にあるとされる。

こうしたチャネルの統合度と幅広さの両立という問題に対して、井原 (2018) は、タイ・インドネシア・中国における花王のチャネル戦略事例を有望なプラクティスとして提示した。花王は、タイ市場への進出当初は、現地の大手卸との間に合弁会社を設立し、卸傘下の地域卸を用いて伝統的流通への浸透を図った。そして、次のステージにおいては、小売店を自社で開拓した。つまり、現地の有力な中間流通との資本統合をすすめて、時期を見て、小売店への直売を行う段階的な戦略を採用した。花王は、インドネシアにおいても、進出当初は、現地の大手卸売との間に合弁を作り、伝統的流通への浸透を図った。そして、次の段階で、直売する小売店の開拓を行った。こうして、同社は、チャネルの「統合化」とチャネルの「幅広さ」を両立させたのである。(図表 4 参照)

6.2 東南アジア新興国を対象としたチャネル論の検討

以上の論考は、東南アジア新興国におけるチャネル構築研究において、「統合度」VS.「幅広さ」からなるフレームワークを設定し、現地有力卸との資本統合から小売店の自力開拓へ移行するとい

うフレキシブルな戦略プラクティスを明示したという点において特筆すべきものである。しかし、本研究の問題意識である製造業一流通業コングロマリットによる流通支配を踏まえると、上記論考には、なお 2 つの課題が残ると筆者は考える。

1 つ目の課題は、チャネル統合化の相手先企業が「大手卸」もしくは「大規模小売」に限定されている点である。企業グループとの連携においても、あくまで相手先はグループ内の中間流通部門もしくは小売部門に限定されている。一般に、本稿で取り上げている東南アジア新興国の製造業一流通業コングロマリットにおいては、当然のことながら、流通諸機能のみならず、多種多様なマーケティング上の機能をグループ内部に有している。すでに本稿 2.4 において述べた通り、コングロマリットは通常、持株会社の傘下にはほぼ並列に配置されたそれら各機能の集合体として存在している。そして、グローバルな企業連携の形を見ても、日系製造業者はそれらコングロマリットと、保管・物流などの通常の流通機能以外の多種多様なマーケティング機能の交換を行いつつ、連携を強化しているのが実態なのである¹⁸⁾。

2 つ目の問題も、疑問の在り処は 1 つ目と同様である。前述の先行研究と同じく、問題はチャネル統合の形が単一チャネル上に存在する他の流通メンバー (現地の大手卸) とのダイアディックな関係に限定されているという点にある。これを相手方企業の側から見れば、日系製造業者は、あくまで複数ある製品サプライヤーの一つ (ワン・オブ・ゼム) に過ぎない。ゆえに、チャネル統合化とは言いつつも、製造一販売の統合化をもって相手先流通業者の機会主義的行動を抑制することは、現実には容易ではないと思われる。

7 考察

7.1 東南アジア新興国における食品流通チャネル構造の特徴

第3章で明らかにした通り、東南アジア新興国の食品製造業—流通業コングロマリットが形成する流通チャネルは、交渉、パワー行使、協調により代替可能な流通機能の連鎖ではなく、資本統合により固定化した一連の流通プロセスととらえることができる。つまり、各流通機能が、独立した流通主体として、機会主義的な行動を取る見込みはほぼない。参入する日系食品企業の視点で見れば、そこにおいて、流通機能を代替させるための一企業対一企業の間関係を機能させることは、極めて困難と考えられるのである。

7.2 先行諸理論の整理と評価

前項を踏まえ、先行諸理論の特徴をここで整理、評価しておきたい。(図表5参照)「チャネル交渉論」は、支配力を持つリーダーへの対峙というよりも、むしろ流通機能間における経済的な相互関係の方を重要視している。こうした視点は、コングロマリットにより固定化された流通プロセス全体に対峙する場合には有用と思われる。しかし、交渉そのものが本質的には2社間関係である以上、やはり分析視座はダイアディックなものに限定される。

次の「パワー・コンフリクト論」においては、流通構造の特殊性や多様性に対応できないという

限界が存在する。また、参入製造業者が本理論において想定される通常の流通機能を持ってコングロマリットの核であるチャネル・リーダーに挑むことは現実的には不可能である。さらに、想定される企業間関係もやはり二元的なものに限定される。

また、「協調関係論」における「関係特定の資産の付与が流通メンバー間の協調関係に影響を及ぼす」という考え方は、機能を流通上のそれに限定せず、多角的に捉えたという点において高く評価される。加えて、必ずしも垂直的競争の存在を想定しているわけではないので、海外の特殊な流通構造にも適応可能な理論である。一方で、本理論における資産付与という考え方自体は、やはり2社間に限定されたものと考えざるを得ない。

「東南アジア新興国を対象としたチャネル論」の論点は前章で詳述したので、ここでは簡潔に説明するに止めたい。チャネルの「統合化」という視座は、統合化の相手先が「大手卸」に限定されている点が課題とは言え、「協調関係論」と同様に、流通チャネルを多角的機能の集合体として捉えた点が評価される。しかし、チャネル統合化もまた、現実的には、流通メンバー間のダイアディックな関係から逃れることはできないと考えられるのである。

7.3 考察—新たな視座の探索

最後に、今後検討すべき新たな視座について考えてみたい。以上見てきたように、本研究が対象としている東南アジア新興国の主要な食品製造業が形成する製造業—流通業コングロマリットは、

図表5 先行諸理論の問題点と評価点

	チャネル交渉論	パワー・コンフリクト論	協調関係論	東南アジアチャネル論
問題点	ダイアディックな関係性が前提	流通構造の特殊性に対応できず？ ダイアディックな関係性が前提	ダイアディックな関係性が前提	大規模卸に限定した統合化論？ ダイアディックな関係性に限定
評価点	メンバー間の経済的でフラットな相互関係を重要視	同一チャネル上における企業対企業のパワー関係においてのみ有効	機能を多角的に捉えた、資産の相互付与の視点	機能を多角的に捉えた

(出典) 筆者作成

資本統合により結び付いた多様な機能の集合体と見なすことができる。本文中で述べてきたように、こうしたコングロマリットが形成する流通チャンネルの中で、それぞれの機能を担う新興国の大規模組織的小売業や大手卸売業が、仕入先選択において機会主義的な行動を選択するチャンスは稀である。また、こうしたチャンネルに対して、日系食品製造業者が通常の流通上のパワーをかざしてアプローチすることも現実的ではない。そこでは、従来の流通理論が想定しているような通常の流通機能を流通上のカウンターパートに対して提供しつつ、ダイアディックな関係を結ぶという方略は不可能と考えられる。「チャンネル交渉論」にしても、「協調関係論」にしても、あるいは「東南アジア市場に特化した流通チャンネル論」においても、一企業対一企業の相互関係を想定している以上、それは同じである。そのように考えて行くと、残された選択肢は、固定的な流通チャンネル全体を1つのカウンターパートとみなし、本来の流通機能に固執せず、さまざまなマーケティング機能を提示して、所与のチャンネルへの近接を図ることであると思われる。つまり、参入食品製造業—相手方チャンネル間における「事業連携（アライアンス）の視座」が新たに求められるのである。

さらに、相手方チャンネル全体を一方の主体として、それとのアライアンス構築を図る日系食品製造業者は、付与すべき機能を流通上の製造・生産に限定せず、あらゆるタイプのマーケティング機能あるいは資源を準備し、これを先方に提示する必要があると考えられる。逆説的ではあるが、流通チャンネル構築に際しては、流通機能を越えたマーケティング諸機能の提供が不可欠になる。当然、そこにおいては、あらゆるマーケティング機能を統合的に用いて目的達成を図る「統合的マーケティング（Integrated Marketing）の視座」が必要になってくる。機能を多角的にとらえ、これを相互付与することの重要さは、本稿において参照した協調関係論、東南アジアチャンネル論においても指摘されているところである。また、古典的なチャンネル交渉論も、チャンネル間における経済的

な相互関係（誘因と期待の関係）の重要性を示唆している。

あるいは、チャンネル全体とのアライアンス構築にあたって日系食品製造業者が準備すべき機能は、従来の流通機能はもちろん、既存のマーケティング諸機能以外の未知の機能である可能性もある。こうしたまったく新しい機能は、参入企業—相手方チャンネルという新たなアライアンスの構築過程において、必要に応じて生まれてくる可能性もあり、また仮説・検証プロセスから帰納的に発見されることも考えられる。いずれにしても、ここでは、新たな視座の3つ目として、「新たな流通・マーケティング機能」を挙げておきたい。

●注

- 1) 外務省アジア大洋州局地域政策参事官室 資料 (2022) による。
- 2) プライスウォーターハウスクーパーズ (2015)「ASEAN Economic Dashboard」のデータにもとづく。
- 3) 経済産業省 (2021)「海外事業活動調査報告書」のデータにもとづく。
- 4) 田口 (2020) は、流通をマクロ視点で見た生産物の所有権移転のプロセスを「流通チャンネル」と呼び、製造者が自社製品を最終消費者に販売するルートを「マーケティング・チャンネル」と呼んでいる (p.121)。本稿ではこれに準じ、マクロ視点での権利移転プロセスを「流通チャンネル」、製造者の設定する販路を「チャンネル」と呼ぶ。
- 5) 中小企業白書 (2012) 第2章第1節 (p.82) にもとづく。
- 6) 本研究におけるコングロマリットの定義については、澤田 (2017) の東南アジア経済論の視点によるものとする。
- 7) 松崎 (2006) は、コングロマリット・ディスカウントの回避には単なるシナジーを超えたコンピタンス (核となる機能) の有効活用が不可欠であるとしているが、これについては次稿以降、流通アライアンス事例の中で詳述したい。
- 8) 桂木 (2019) に基づく。各国食品市場内における製品カテゴリー内での順位という意味である。
- 9) 「タイクーン (Tycoon)」とは日本語の「大君」に由来すると言われる英語。東南アジア新興国各国の財閥の支配者、同時に、本稿で取り上げる「製造業—流通業コングロマリット」の所有者をも指す。桂木 (2019) p.9 による。
- 10) 目黒 (2018) に基づく。インドネシアのコングロマリットは、自らの力が及ばないグループ外部の製造企業に対しては多額のリスティング・フィーを要求す

る。コングロマリットに属さない大手外資小売も、同じ理由から、製造業者に多額のリスティング・フィーを求める傾向にある。

- 11) 現地コングロマリットと欧米系外資の連携による販路開拓については、目黒 (2018) に詳しい。その成功事例の詳細な分析については、次稿以降において行う。
- 12) 各国コングロマリットにおけるグループ組織図には多少のばらつきがあるが、創業家⇒持株会社⇒事業統括会社⇒製造・流通会社 (製造・流通コングロマリット) という基本形はほぼ同じである。桂木 (2019) による。
- 13) 渡辺他 (2011) は、パワー・コンフリクト論は、社会システムのチャネル認識に基づくものであり、次の協調関係論は売り手と買い手の経済的相互関係に焦点をあてているとする。(p.3)
- 14) 成生 (2015) は、チャネル・メンバー間の販路・価格等をめぐるコンフリクトを「チャネル間競争」と呼んでいるが、本研究もそれにならう。
- 15) Anderson & Weitz (1989)
- 16) 井原 (2018) pp.45-46
- 17) 高嶋 (1994) などに基づく。
- 18) 現地の製造・流通コングロマリットと日系製造業者の「多角的機能連携」に関する独自の実証研究については、紙幅の都合上、次稿以降に譲りたい。企業名等については、桂木 (2019) に網羅されている。

●参考文献

- Anderson, E. & B. A. Weitz (1989), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity." *Sloan Marketing Review*, Vol.8, No.4 (Fall), pp.310-323.
- Gaski, J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.48, No.3 (Summer), pp.1-19.
- Hunt, S. D. & J. R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.2 (May), pp.186-193.
- Rosenbloom, B. (2007), "The wholesaler's role in the mar-

keting channel: Disintermediation vs. Reintermediation". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(4), 327-339.

- Samli, A. C., & El-Ansary, A. L. (2007). "The role of wholesalers in developing countries", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(4), pp.353-358.
- 天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論」『国際ビジネス研究』2010年2巻2号 pp.1-21。
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 井原基 (2018) 「アジア流通近代化の進化と進出企業のチャネル選択」『流通研究』第21巻第3号 pp.43-56。
- 桂木麻也 (2019) 『ASEAN 企業地図 第2版』翔泳社。
- 澤田貴之 (2017) 『アジアのコングロマリット』創成社。
- 新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』2009年8月第2号。
- 住谷宏 (2019) 『現代のチャネル戦略』同文館出版。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 田口冬樹 (2020) 『体系 流通論 新版第2版』白桃書房。
- 成生達彦 (2015) 『チャネル間競争の経済分析』名古屋大学出版会。
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 松崎和久 (編著) (2006) 『戦略提携 マネジメント基本全集4』学文社。
- 目黒良門 (2018) 『東南アジア市場参入のための流通戦略』白桃書房。
- 渡辺達朗, 久保知一, 原頼利 (編) (2011) 「流通チャネル論」有斐閣。
- 経済産業省 (2021) 「海外事業活動調査報告書」。
- 中小企業庁 (2012) 「中小企業白書2012」。
- プライスウォーターハウスクーパース (2015) 「ASEAN Economic Dashboard」。https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archives/assets/pdf/asean-economic-dashboard-1505.pdf, 2022年9月1日参照。