

協争戦略論の東南アジア新興国における チャンネル戦略構築への援用に関する一考察

—日系食品メーカーのインドネシア進出を例に—

A Study on the Application of the Theory of Co-opetition Strategy to the
Construction of Channel Strategies in Emerging Southeast Asian Countries
—The case of a Japanese food manufacturer's entry into the Indonesian market—

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

東南アジア食品市場, チャンネル構築, 協争戦略, 戦略枠組み, 行動決定要因

■論文要旨

製造—流通コングロマリットにより支配されている東南アジア新興国の食品市場は、硬直的かつ特殊な流通構造を有する。本稿では、同市場における日系食品製造業の新たなチャンネル戦略の策定に向けて、協争戦略論に注目した。そして、協争戦略論における戦略枠組みと行動決定要因のチャンネル戦略構築への援用可能性について、日系菓子メーカーの東南アジア食品市場への進出事例を踏まえて考察した。検討の結果、援用の可能性は示唆されたが、さらなる検討課題も明らかになった。

■Key Words

Southeast Asian Food Markets, Channel Strategy, Co-opetition Strategy,
Strategic Framework, Behavioural Determinants

■Abstract

The Southeast Asian food market, dominated by manufacturing-distribution conglomerates, has a rigid and specific distribution structure. This paper focuses on the theory of co-opetition strategy in order to formulate a new channel-building strategy theory for Japanese food manufacturers in emerging Southeast Asian countries. The possibility of applying the strategic framework and behavioural determinants in the theory of co-opetition strategy to channel-building strategy is discussed based on the case of a Japanese confectionery manufacturer in the South-East Asian market. As a result of the study, the applicability to the formulation of channel construction theory was shown, but further study issues were also clarified.

受付日 2023年10月21日
受理日 2023年11月13日

Received 21 October 2023
Accepted 13 November 2023

1 はじめに

1-1. 研究目的

日系食品製造業者にとって、東南アジア新興国の食品市場に参入する際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ネルを支配する閉鎖的な流通構造である。こうした特殊な流通構造下において、新規参入を図る日系食品企業が一對一の取引関係を成立させ、安定したチャネルを構築することは容易ではない。東南アジア新興国の食品市場において日系食品製造業者はいかにしてチャネルを構築すべきか、そのための戦略を新たに理論化することが本研究の最終的な目的である。

1-2. 前稿において明らかになった課題

研究目的を踏まえ、前稿¹⁾においては、従来のチャネル構築に関する流通分野の諸理論の限界を明らかにした。流通戦略論に共通する特徴は、それらが流通メンバー間における相対の商取引を前提としているという点にある。しかし、資本統合により結び付きを強める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に対して、商取引ベースのダイアディックな交渉を成功させることは容易ではない。製造業—流通業コングロマリットとの取引関係を構築するための別視点からの理論的枠組みが求められる所以である。

2 本稿の目的—協争戦略のチャネル構築への援用可能性を探る

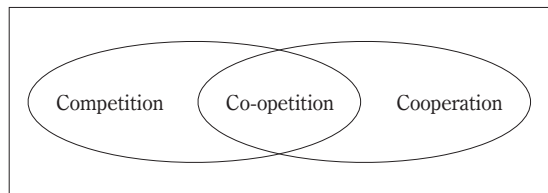
研究目的を踏まえた新たな理論的枠組みとして、本稿では新たに「協争戦略 (Co-opetition Strategy)」に着目した。コングロマリットによる閉鎖的なチャネルに対して参入企業が取り得る手段は、個々の現地流通メンバーとダイアディックな関係を取り結ぶことではなく、コングロマリットとの間に従来の競争対抗行動とは逆の協調

的なネットワークを創り出すことと考えるからである。(図1参照)

協争戦略は、これまでは主に「戦略提携論」の中で取り扱われて来た。しかし、戦略提携論におけるテーマはグループ経営、シナジー、知識論、学習提携、M&Aと極めて多岐に亘っており、その中に協調的戦略を体系付けることは難しい。むしろ、協争概念の本質が“競争”の中における協調であることを踏まえ、これを競争戦略の発展形と位置づけるべきであろう。例えば、M.E. Porterの競争戦略に対する批判的な継承としては、Dyer, J.H. and H. Singh (2000) による補完的パートナー²⁾との協働についての論考などがすでに存在する。

本稿の目的は、協調的戦略行動ならびに協争戦略行動に関するこれら先行研究から行動決定要因と戦略枠組みが明確に提示されている論考を選出し、それらが東南アジア食品市場でのチャネル構築へ援用し得るのか、実際の企業進出行動に照らしつつ検証を行うことである。なお、事例については、経営資源上の制約からチャネル構築に相対的により大きな困難がともなう中堅食品製造業の事例をピックアップした。

【図1】協争 (Co-opetition) の概念図



(出典) 筆者作成

3 協争戦略行動の決定要因と戦略枠組み

本稿で取り上げる協調的戦略および協争戦略に関する論考は、いずれも行動決定要因を明確に提示している点において高く評価されるものである。

3-1. 協調的戦略行動の決定要因

寺部（2017）は、協争戦略そのものを論述するのではなく、従来からの協調的な戦略行動論をまとめつつ発展させ、決定要因についての考察を行った。それによれば、協調的な戦略行動における決定要因は、「相互依存」「戦略レベル」「結合関係」の3つである。1つ目の決定要因である「相互依存」は、垂直的相互依存、水平的相互依存、補完的相互依存の3つに分類できる。垂直的相互依存とは、従来、流通段階を架橋する流通機能同士のバイラテラルな協調関係のことである。部品メーカーである半導体メーカーとアSEMBラーとしてのパソコンメーカーの関係等もそれにあたる。水平的相互依存とは、同一市場内で同種の製品・サービスを生産・供給している企業同士が経営資源を取引する関係のことを言う。例えば、同一市場内にパワーに優劣のあるリーダー企業とフォロワー企業が存在する場合、資本もしくは業務提携といった手段により2社はそれぞれの市場シェアを拡大することが可能となる。最後の補完的相互依存とは、企業が補完的役割を異業種企業に求めて結び協関係のことを指す。自動車メーカーとOSメーカーの協力関係のような、別個の市場においてすでに地歩を確立している企業同士がそれぞれの機能を共有するような協関係がそれにあたる。

次に、協調的戦略行動における2つ目の決定要因である「戦略レベル」について見ておきたい。寺部（2017）によれば、「戦略レベル」とは、協調の度合いを示すものであり、機能単位、事業単位、全社単位に分けることができる。機能単位としては、事業内部におけるシナジーや効率性を獲得するためのOEM、ODM、アウトソーシング等が挙げられ、事業単位としては競争優位性を確保するための戦略的提携、JV、フランチャイズ契約、ライセンス契約等が挙げられる。全社単位としては、事業ドメインを定めるための協調的行動が挙げられる。3番目の行動決定要因である「結合関係」とは、資本関係や契約関係と言った結合の外面的形式であり、やはり、資本移転、資本創

出、JV等がそれにあたる。このように見て来ると、「戦略レベル」とは協調的戦略の決定要因を機能の戦略面から捉えたものであり、「結合関係」とは同じ決定要因を資本あるいは企業間契約の側から捉えたものと見なし得る。すなわち、これら第2および第3の決定要因は、本質的には同じプレイヤー間の結び付きを別角度から把握しているものと考えられる。

3-2. 協争戦略の戦略枠組み

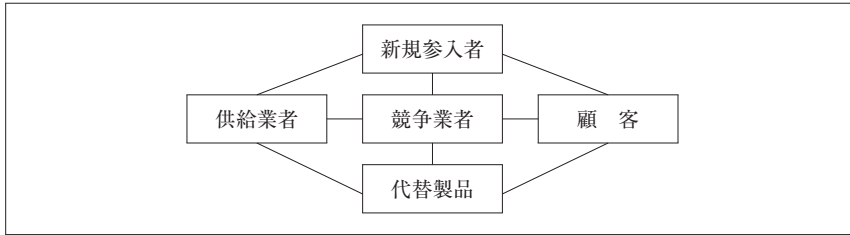
Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff（1996）は、Co-opetition Strategy（協争戦略）のアカデミックな領域における嚆矢として知られている。³⁾

Co-opetition Strategyを特徴づけるのが、Value Net（価値相関図）⁴⁾と呼ばれる戦略枠組みとそれを踏まえた独自の行動決定要因である。M.E. Porterの競争戦略が基本戦略と5つの行動決定要因（Five Forces）から成ることは良く知られている。さらに、それらに沿って組み立てられたものがValue Chainである。松崎（2006）も指摘しているが、PorterのValue Chainは一企業に対する“脅威”に軸をおいた理論であり、その意味では、あくまでも競争における対抗策を探るためのものである。これに対し、Value Netは自社企業の競争対抗策のみに固執するのではなく、競争を他のプレイヤーとアライアンスを構築し、価値を創出する“機会”と見なす点にその違いがある。（図2参照）

そして、PorterのValue Chainの主役が上述の5つの行動決定要因であるとすれば、Value Netを特徴付けるのは、「補完的生産者」（Complementor）⁵⁾の存在である。「補完的生産者」とは、市場において事業目的を達成するために不可欠なパートナーのことであるが、単に付随的な機能を担う協力者というだけではなく、その存在が無ければ、本来的な市場価値そのものが創出され得ないような存在ととらえ得る。

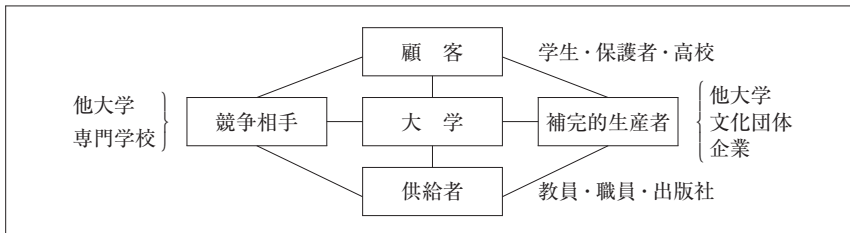
Brandeburger, A.M. と B.J. Naleduff（1996）は、「補完的生産者」について、次のように説明する。「他プレイヤーの製品を自分の顧客が持った際に、

【図2】 M.E. Porter の5つの競争要因



(出典) M.E. ポーター (1995) 「競争の戦略」(土岐坤他訳) より筆者作成

【図3】 協争概念に基づく大学の Value Net



(出典) Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1996) をもとに筆者作成

持っていない時よりも自分の製品の価値が上がる場合、その他プレイヤーは補完的生産者である。」(筆者翻訳) (p.16) また、「競争相手」については次のように表現している。「他プレイヤーの製品を自分の顧客が持った際に、持っていない時よりも自分の製品の価値が下がる場合、そのプレイヤーは競争相手である。」(筆者翻訳) (p.16)⁶⁾

つまり、自社企業にとって補完的生産者とは、製品やサービスの価値を実現するために協調すべきプレイヤーであり、競争相手とはあくまで互いに競争をするためのプレイヤーのことを指す。また、自社企業と補完的生産者の連携は、製造業においてのみ想定されるものではない。仮に、大学を高等教育サービスの一事業体と捉えれば、Value Net 上の補完的生産者としては、(本来は競争相手であるはずの)他大学、文化団体、高校などが挙げられる。(図3 参照)

3-3. Value Net が想定する補完的生産者

では、協争戦略における補完的生産者の役割は、他の戦略枠組みにおけるプレイヤーのそれと

どう違うのであろうか。協争戦略における補完的生産者の役割は、「Multiple Roles (役割の重複)」「Making Markets (市場創造)」「Allocentrism (他社中心主義)」の3つによって特徴づけられる。Multiple Roles (役割の重複)とは、一プレイヤーが Value Net の中でいくつかの役割を担うことである。注目すべきは、協争戦略では、1つのプレイヤーが枠組み上では競争相手と補完的生産者の双方の役割を担う場合があるという点である。競争相手とパートナーが表裏一体の関係にあり、状況に応じて双方の役割を担い得るというこの概念は、協力と競争の両立という協争戦略の根幹を為す考え方と言っても良い。C.K. Prahalad (1994) は、米国の情報通信大手であるモトローラ社と AT&T 社が競争相手と補完的生産者の双方を担い合っていた関係をこの Multiple Roles の事例として取り上げている。さらに、この Multiple Roles は、2つ目の特徴である Making Markets (市場創出)とも関りが深い。前出の Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1996) では、本来は競争相手であるべき事業者が補完的生産者の役割をも担うこ

とによって創出される市場について言及している。例えば、本来はライバル店と見なされるべき同業者店舗が集積化することによって形成される地域小売市場等がこれに該当する。こうした競争者の Multiple Roles に基づく市場形成と効用の増大については、あらためてこれを協争戦略と見なさなくとも、ネットワーク外部性を期待する有力メーカー群による技術標準化戦略、ゲーム機メーカーによるオープンリソース戦略など、従来の競争戦略の中に多くの類似のプラクティスを見出すことが出来る。補完的生産者の3番目の特徴である Allocentrism は Egocentrism の対義語で、日本語では“他人本位”あるいは“集団本位”⁷⁾と訳し得る言葉である。企業が競争相手に立ち向かう時、彼らが常に考えるのは競争における勝利とそれによる自己の効用の増大である。しかし競争相手を Value Net 上の補完的生産者と位置づけるためには、競争に参加している他プレイヤーの立場に立って、自分がそれに何を与え得るのかについて考える必要がある。以上が協争の戦略枠組みである Value Net における補完的生産者の特徴である。

3-4. 協争戦略行動の決定要因

協争戦略行動の決定要因はどのように捉え得るであろうか。協争戦略が提示する決定要因は、「プレイヤー間の相互依存関係」「付加価値」「結合ルール」「プレイヤーの付加価値への認識」の4つとされている。順を追って考えてみたい。

競争に参加するプレイヤーは、競争参加により利益を得るが、そのためには競争参加のためのコストも支払わねばならない。コストとは本来金銭的費用のことだが、ここではプレイヤーが競争に参加するために提供する「付加価値」も支払うべきコストと見なされる。つまり競争から“獲得する価値”ばかりではなく、そこにおいては“与える価値”もまた重要であり、それがプレイヤー間の相互依存関係の本質でもある。さらに、自社企業の利益のためには、自社が持つ付加価値を活用して、Value Net 内における相互依存関係を変化

させることも重要である。自社の付加価値に報酬を払うのはどんなプレイヤーなのかを自由に判断し、付加価値を関係構築のためのインセンティブとして補完的生産者や供給者の顔ぶれを変えて行くことが必要なのである。

Co-opetition の3つ目の決定要因である「結合ルール」は、Value Net における相互依存関係を含むプレイヤー間の関係性を具体化したものである。それは締結された契約、つまり関係の外面的な形式、およびそこに記述される様々な決まり事から成る。ここで言う契約とは、寺部（2017）における協調的戦略行動の決定要因である「結合関係」と同じものと考えられる。従来の売り手と買い手の関係はもちろん、協争戦略における相互依存関係においても、企業間の結び付きは恒久的に続くわけではない。特に、Value Net 上の相互依存関係を長期安定化させるためには、関係の形式化が必須となる。

以上見てきたように、協争戦略行動の決定要因のうち「相互依存関係」「結合ルール」の2つについては、先に見た協調的戦略行動の決定要因と重なる。一方で、それぞれプレイヤーが持つ「付加価値」については、協争戦略行動に独自の決定要因と考えることが出来るだろう。さらに、この「付加価値」に関連して、特に行動決定要因として重要となるのが「プレイヤーの付加価値への認識」である。ここで言う“認識”（Perception）とは、各プレイヤーが協争関係における付加価値をどのように理解しているかということである。

プレイヤーの“認識”は極めて重要なテーマであり、Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1996) では次のように説明されている。「プレイヤーの持つ付加価値と競争ルールが重要な要素であるのと全く同じように、プレイヤーの認識も重要な要素である。」（筆者翻訳）(p.50) また、プレイヤーが抱く“認識”の戦術的な意味については、以下のように表現する。「プレイヤーの認識を変えることは、ゲームそのものを変えることである。協争において認識を形作ることは、戦術の領域に属することである。プレイヤーが他プレイヤーの認

【表1】協争戦略論・協調的戦略における行動決定要因

	戦略枠組み	決定要因—共通	決定要因—個別
協調的戦略		・相互依存関係 ・結合関係（戦略レベル）	
協争戦略	Value Net	・相互依存関係 ・結合ルール	・プレイヤーが所有する付加価値 ・付加価値に対する認識

(出典) 筆者作成

識を形作るために取る行動のことを、我々は特に「戦術と呼ぶ」(筆者翻訳) (p.194)⁸⁾

3-5. 行動決定要因の整理

協争戦略行動・協調的戦略行動の決定要因について、ここで改めて整理しておきたい。協調的戦略行動における決定要因は、本稿3-1で見たように、「相互依存」と「結合関係」の2つに集約され得る。また、次の協争戦略行動における「プレイヤー間の相互依存関係」とは、同じ競争状態の中にある補完的生産者もしくは供給者との協調関係のことであり、協調的戦略行動における「相互依存」と一致する。また「結合ルール」についても、プレイヤー間の結び付きの外面的形式を指しており、協調的戦略行動の決定要因である「結合関係」と同じものと見なすことが出来る。このように見て行くと、協争戦略行動に独自の決定要因として認められるのは、プレイヤー自身が所有する「付加価値」である。さらには、前項最後に述べた、補完的生産者を始めとする Value Net 上の「付加価値への認識」も協争戦略行動独自の決定要因と見なすことが出来る。(表1参照)

4 | 東南アジア進出食品メーカーの事例 —インドネシアにおけるチョコレート菓子事業—

ではここで、上記3-2.における戦略枠組み、および3-4.における決定要因を踏まえた上で、近年における日系チョコレート菓子メーカーである有楽製菓株式会社のインドネシア市場進出行動を見て行きたい。事例の内容は東京商工リサーチの企業情報およびプレスリリースなどの二次データ、さらには必要に応じて、筆者が同社海外事業

部責任者に対して行った聞き取りに基づくものである。メーカー本社における聞き取りについては、紙幅の都合上すべてのやり取りは掲載出来ないで、「進出市場の特質」、「チャンネル構築上の課題」、協争戦略行動を特徴づける「戦略枠組み」と「行動決定要因」に絞って要点を記述する。⁹⁾

4-1. 進出メーカーの概要

東京都小平市に本社を置く有楽製菓株式会社(以下、有楽製菓と表記する)は、年間売上高137億円、純利益5億2千8百万円、従業員400名の中堅菓子製造会社である。会社設立は1955年で、小平市の本社工場の他に豊橋市と札幌市に工場を所有している。¹⁰⁾国内では札幌と大阪に営業拠点を有し、チョコレート、チョコレート菓子、クッキー、ビスケット、バームクーヘン等の製造・販売により業績を伸ばして来た。同社の現在の主力商品は、全国規模の大ヒット商品である「ブラックサンダー」である。東南アジア地域においては、台湾、香港、タイ、インドネシアなどに展開しているが、このうち現地に合弁を設立しているのは、台湾と本稿で取り上げたインドネシアのみである。特に、原材料の調達から販売までを完全に現地でビルドアップさせたのは、インドネシア事業が初めてであった。「ブラックサンダー」の東南アジア小売市場での顧客訴求力は極めて高く、同社の海外売上は2015年～2019年において約1.6倍の伸びを示している。¹¹⁾

4-2. 本事例の選択理由

本事例の選択理由は、以下の通りである。有楽製菓は非上場の中堅製造業であり、各国に製造拠点を展開している大規模製造業ではない。また、

有楽製菓にとって、本事例は東南アジア地域において事業をゼロからビルドアップさせた初めてのケースでもあった。資源的に制約がある中堅食品製造業が東南アジア市場進出を志向するというケースは、今日において決して珍しくない。日本において市場の狭隘化と同質化に直面する多くの中堅食品製造業が、現在、海外特に東南アジア市場を目指している。彼らはこれまでのように海外販売を商社任せにするのではなく、本稿で取り上げたような現地企業とのアライアンスを始め、様々な戦略を自ら選択せねばならない。そうした意味において、有楽製菓のインドネシアにおけるチャンネル構築のプラクティスは検討対象に相応しいものと思われる。

【写真1】インドネシアで生産・流通している
“ブラックサンダー”



(出典) 筆者撮影

4-3. チョコレート菓子事業におけるアライアンス スーチャンネル構築の視座から

4-3-1. インドネシアにおけるチョコレート菓子の チャンネル

はじめに、インドネシアにおける菓子類の流通の現状について、あらためて確認しておきたい。一般に、インドネシアにおける菓子類の流通の特質は、トラディショナル・トレード（個人経営の食料雑貨店、公設市場内における伝統的な食料

雑貨品店等）が未だ大きな割合を占めていることである。¹²⁾菓子類を購入する場合、ミドル層以上の消費者や若年層消費者はコンビニエンスストア、ミニマート、食品スーパーを利用する。その一方で、地場ブランド、海外ブランドの区別なく、同じ菓子類が個人店あるいは公設の市場でも販売されている。したがって、インドネシア国内市場における菓子類のチャンネルは、モダン・トレードとトラディショナル・トレードの双方を網羅したものでなければならない。また、チャンネル構築に際しては、小売店舗の形態のみならず、流通構造全体を俯瞰する戦略も不可欠である。インドネシアにおける菓子類の流通構造上の特質に、トラディショナル・トレードの複雑性がある。組織的卸売業は、地場メーカーの系列卸と地域の独立系卸に大別される。地場大型メーカーの系列卸は、全国流通を網羅するために、ふつうは300から400の独立系卸を常に使っており、パワーのあるメーカーは販売地域に応じてこれらを使い分けている。インドネシアのチョコレート菓子カテゴリーにおける有楽製菓の競争相手としては、本事例におけるアライアンスの相手方であるデルフィ（Delfi）を始め、マヨラ・インダ（Mayora Indah）、ガルダ・フード（Garudafood）がある。¹³⁾また、トラディショナル・トレードの複雑性の他に、インドネシアの菓子市場におけるもう1つの参入障壁が二次卸や三次卸の存在である。地場大型メーカーであっても、全国各地域において膨大な数の個人店舗と取引をする場合には、系列卸を通して二次卸・三次卸と取引を行わざるを得ない。さらに、一万余の島から構成される島嶼国家であり、かつ国土が広いインドネシアでのチャンネル構築においては、物流もまた大きな課題となる。同国における物流インフラの発展には目覚ましいものがあるが、海上輸送を含め、全国規模での展開する組織的運送業がまだ多くなく、地域の運送業者を束ねる形で全国的配送網を完備する必要がある。そういう意味からも、系列卸を通して地域卸をコントロールし得るコングロマリットのチャンネル構築上の絶対的な優位性は揺るがない。

4-3-2. アライアンスによるチャンネル構築

インドネシアのチョコレート菓子カテゴリにおける流通の多様性、複雑性、さらには物流確保の問題を踏まえ、有楽製菓はインドネシアにおけるチョコレートおよびチョコレート菓子製造販売大手であり、かつ食品コングロマリットを形成するPT. デルフィ・インスタリ社（以下、デルフィ社と表記する）を進出パートナーに選択した。デルフィ社は有楽製菓の約5倍の売上規模があり、インドネシアでのチャンネル構築を目論む有楽製菓にとっては本来競合相手となるはずのメーカーである。2018年に、デルフィが60%、有楽製菓が40%持分の合弁会社を設立し、2018年10月にはデルフィ社がインドネシア、バンドンの同社工場内に有楽製菓の主力商品である「ブラックサンダー」の生産を開始した。

デルフィ社は、John Chuang氏が設立した華人系の食品メーカーコングロマリットで、2019年時点における年間売上額はUS\$472 m（百万）、純利益28.5 m（百万）である。同社は、1950年代からインドネシアにおけるカカオ原料の生産で成長して来た。同社が展開するブランドとしては、中間層向けのブランドであるSilver Queen、大衆層向けのCeresなどが挙げられるが、いずれもインドネシアを代表するチョコレート菓子ブランドである。また、メーカー系列の大手卸としてニルワナ社（PT. Nirwana Lestri）を有している。同社は食品卸としては同国有数の企業であり、デルフィ社の商品のほとんどが同社を通してモダン・トレードおよびトラディショナル・トレードの各チャンネルに供給される。

有楽製菓が本来ならば現地市場における最大の競合相手であり、また会社規模に大きな隔たりがあるデルフィ社をパートナーとして合弁会社設立を決めたのは、デルフィ社がインドネシアにおいて持つ流通上のパワーに期待したからであった。同社の海外事業責任者によれば、同社にとって、デルフィ社に期待する事業上の付加価値とは、傘下の系列卸ニルワナ社が有するモダン・トレードとトラディショナル・トレード双方を網羅する

広範なチャンネルである。また、海外市場においてパートナーを選定する際に最も重要視している点は、「具体的にどういう種類のチャンネルを使えるのかが明確である」こと（チャンネルの具体性）および「具体的にどういう相手に販売するのが明確である」こと（販売先の具体性）であるという。そして、両社間の海外事業担当者レベルの交渉においても、デルフィ社が提供し得るチャンネルの種類と具体的な販売先については情報共有され、同時にデルフィ社が日本側のチャンネル構築への期待を十分に理解していることも確認された。

4-4. チョコレート菓子事業におけるアライアンス—製品イノベーションの視座から

4-4-1. インドネシアにおけるチョコレート菓子カテゴリの製品同質化

次に、製品戦略の側からインドネシアのチョコレート菓子市場における問題点とアライアンスの様態について見て行きたい。インドネシアのチョコレート菓子市場は、中間層市場の伸長とともに市場同質化（Commodotization）¹⁴⁾が進み、あらゆる購買層において類似商品が急増するとともに価格競争も激しさを増している。菓子カテゴリに同質化をもたらしているものは地場ブランドだけでない。欧米系企業が地場企業に製造委託をして生産・販売している欧米系ブランドもまた、インドネシアのチョコレート菓子市場の同質化に拍車をかけている。ふつう、市場の同質化は経済発展にともない市場が成熟化し、参入企業数とブランドの数が急増して市場が相対的に狭隘化することによって引き起こされる。しかし、有楽製菓によれば、インドネシア市場はブランド忠誠心が非常に高く、チョコレート菓子市場においては少数メーカーのブランドに常に消費者の人气が集中してしまう傾向にある。同社が把握している限り、デルフィ社の競合企業は決して多い訳ではなく、同質化競争を繰り広げている国内企業としては、前述のマヨラインダ社（主力ブランド：「Superstar!」「beng-beng」「Choki Choki」）、ガルーフード社（主力ブランド：「Gery Meiseis」「Gery

Chocolate Rice Crispy」〔Gery Bischoch〕が挙げられる。¹⁵⁾

4-4-2. アライアンスによる製品イノベーション

それでは、同質化が進むインドネシアのチョコレート菓子カテゴリーにおいて、有楽製菓—デルフィ社の合弁事業における製品差別化とはいかなるものだったのだろうか。有楽製菓の海外担当者によれば、同一カテゴリー内における少数プレイヤーによる同質化競争から脱却するため、デルフィ社は製品イノベーションに基づく新たな製品コンセプトの創造を模索していた。一般に、同質化が進むカテゴリーにおいてもっとも有効な脱同質化策は、全く新しいコンセプトに基づく製品イノベーションを実現し、競合他社がフォローし得ない程の高い差別性を得ることである。そこで、デルフィ社は有楽製菓にアプローチし、斬新な製品コンセプトを持つ「ブラックサンダー」をラインナップに加えることで、チョコレート菓子カテゴリーのイノベーションを図ろうとしたのである。2018年の合弁契約締結において、もっとも「ブラックサンダー」のインドネシア展開に熱意を示していたのは、デルフィ社のオーナーであるJohn Chuang氏自身であったという。

特に、デルフィ社が「ブラックサンダー」の製品コンセプトに高い付加価値を認めたのは、それまでのインドネシア菓子市場には存在しなかった独特の食感であった。日本の国内市場および有楽製菓内では、この独自の食感は“ザクザク感”と呼ばれているが、デルフィ社においては、“crispy”と表現される。有楽製菓の説明によれば、この食感は2種類のビスケットとチョコレートを混ぜ合わせ、さらにその上からチョコレートでコーティングすることで生まれるという。「ブラックサンダー」が持つ“ザクザク感”という製品コンセプトを新たな付加価値としてデルフィ社内でも再現するために、同社工場内では、技術的な試行錯誤が繰り返された。インドネシアにおいて入手可能な原料や既存の工場内での製造機械の構成、さらには製品保管上の制約などの条件のもと

で、“ザクザク感”を再現するために、各種原料の配合率やビスケット生地の焼成時間を含め、有楽製菓とデルフィ社の技術陣が一緒になっての試行錯誤が繰り返された。前出の有楽製菓の海外担当者によれば、新たな付加価値を手にしたというデルフィ社側の熱意は大きく、またそれを実現しようとする現地生産チームも非常に熱心かつ優秀であった。有楽製菓側もデルフィ社が「ブラックサンダー」における製造・製品技術と製品コンセプトに期待していることを理解しており、そのインドネシアにおける再現に向けて協力を惜しまなかった。2018年の合弁会社設立～2019年の間に、現地工場の技術者を有楽製菓の日本の工場に受入れ、また日本からは技術指導のために7～8人がバンドン工場に常駐した。

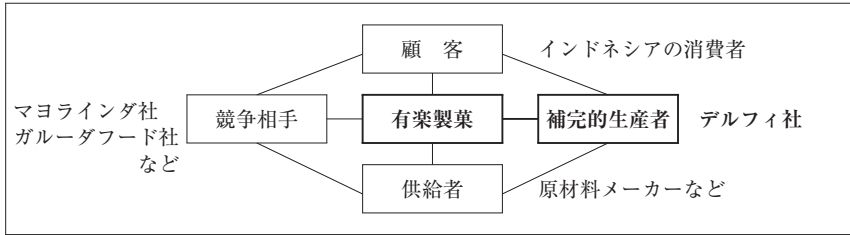
5 事例の考察

以上、インドネシア地場菓子製造業と日系製造業のアライアンスの事例を、行動決定要因と戦略枠組みを中心に、協争戦略の視座から検討して行きたい。

5-1. 本事例に見る戦略枠組み

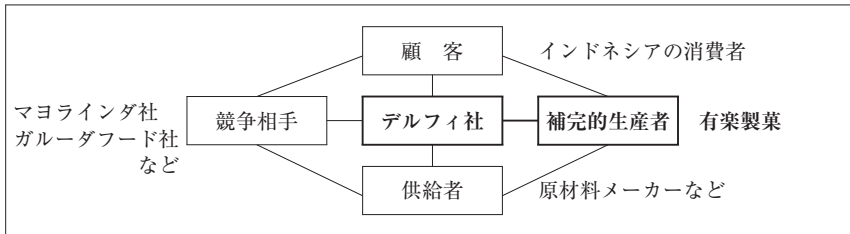
本稿3章で明らかにしたように、協争戦略の戦略枠組みであるValue Netは、競争を競争相手と自社の2社の対抗関係においてのみ把握するのではなく、競争に関わるすべてのプレイヤーをネットワーク内にマッピングし、所有する付加価値の交換とそれに基づく新たな価値創出を目指すものである。Value Netにおける補完的生産者とは、生産過程における下請けや付随的機能の供給者ということではなく、その存在が無ければ消費者が求める本来的な市場価値そのものが創出され得ないような唯一無二の存在に他ならない。さらに、補完的生産者はモデル上では競争相手の対となる位置に描かれるが、“補完的生産者”という役割は本来商取引には存在せず、それは競争における戦略的行動の結果として競争相手が自分自身の役

【図4】有楽製菓から見た Value Net—チャンネル構築のための補完的生産者



(出典) 筆者作成

【図5】デルフィ社から見た Value Net—製品イノベーションのための補完的生産者



(出典) 筆者作成

割を変化させたものととらえることが出来る。プレイヤーの数が大型のナショナルブランドに限定されているインドネシアのチョコレート菓子カテゴリーにおいて、デルフィ社は他の地場大型メーカー2社と同様、本来ならば有楽製菓の競争相手である。一方、デルフィ社から見ても、有楽製菓は本来日本から進出して来たライバルメーカーである。しかし、本事例においては、デルフィ社と有楽製菓は、新たな価値創出に向けて自身の持つ付加価値を相互に提供し合う補完的生産者と見なすことが出来る。(図4, 図5 参照)

5-2. 本事例に見る補完的生産者

それでは、デルフィ社と有楽製菓が Value Net 上の補完的生産者であるならば、この両者の競争行動は果たして補完的生産者としての理論的な要件を満たしているのだろうか。本稿で採用した学説上の補完的生産者は、「Multiple Roles」(役割の重複と変化)、「Making Markets」(市場創造)、「Allocentrism」(他者中心主義)の3つによって特徴づけられた。「Multiple Roles」(役割

の重複と変化)とは、本来競争相手となるはずのプレイヤーが枠組み上において他の役割を担うことであり、同一のプレイヤーがアライアンスの中において競争相手にも補完的生産者にも変化し得るという協争戦略を特徴付ける概念である。前項においても触れたが、有楽製菓とデルフィ社は、製品イノベーション力とチャンネルの網羅性という付加価値を相互に融通し合う関係であるが、そもそも本来的には、地場有力メーカーと日系進出メーカーという競争対抗関係にある。従って、これら2社は、本来競争相手であるはず企業が、必要に応じて、補完的生産者の役割を担ったものと見なすことも出来る。また、Value Net が想定している「Making Markets」(市場創出)とは、本来競争相手である企業が補完的生産者として、相互に付加価値を提供し合うことによって市場を創出することである。有楽製菓とデルフィ社が、付加価値(伝統的流通と近代的流通を網羅した広範なチャンネル展開力、製品イノベーション)を提供し合い、新たなチョコレート菓子カテゴリーをインドネシアに創出せしめたことは、補完的生産者

による市場創出と捉えることが出来るだろう。さらに、デルフィ社と有楽製菓の補完的生産者としてのアライアンスは、「Allocentrism」（他社中心主義）の企業行動と見なすことも出来る。デルフィ社においては、トップマネジメント自らが製品イノベーションと新たなカテゴリーの創出に率先して意欲を示し、自らが当該事業に与え得る付加価値である広範なチャンネルについてもこれを日本側パートナーに提供しているからである。

5-3. 本事例に見る行動決定要因

本稿では、協調的戦略行動および協争戦略行動についての主要学説を基に、その行動決定要因を「相互依存関係」、「結合ルール」、「付加価値」、「付加価値に対する認識」の4つに集約した。有楽製菓とデルフィ社は、流通と製品イノベーションという事業上の付加価値をお互いに提供し合うことにより新カテゴリーの創出を行っており、これは協争戦略が一般的に想定している「相互依存関係」に他ならない。また、海外市場進出における「結合ルール」には、通常、戦略的提携、合弁(JV)、フランチャイズ契約、ライセンス契約、資本移転等がある。アライアンス時における結合形態が協争関係に及ぼす影響は極めて興味深いテーマではあるが、紙幅の都合上別稿に譲り、ここでは有楽製菓とデルフィ社の事例における「付加価値」および「付加価値への認識」についてもう一度考えたい。

有楽製菓にとって、デルフィ社が事業に付与で

きる最大の付加価値は、傘下の系列卸ニルワナ社が持つインドネシア全域を網羅する広範なチャンネルである。また、そのチャンネルの具体性と販売先(卸先)の具体性である。そして、そうした日本側における付加価値への期待はデルフィ社にもしっかりと理解されていた。さらに、有楽製菓側は自分たちのチャンネルへの期待が先方にも理解されているという事実を踏まえ、後述の製品イノベーション力や製品コンセプトをデルフィ社に提供したのである。

一方で、デルフィ社サイドがこのアライアンスを通して手にしようとした事業上の付加価値は、インドネシアのチョコレート菓子市場にそれまで無かった独特の食感と製品コンセプト—それをもたらずチョコレート菓子カテゴリーのイノベーションである。有楽製菓側も「ブラックサンダー」という製品に対するデルフィ社の期待を理解していることを先方に伝え、だからこそインドネシアの工場技術者を有楽製菓の日本の工場に迎え入れ、また日本からは技術指導の人材を先方に送り込んだのである。

有楽製菓とデルフィ社は、インドネシアにおける成功に向けてそれぞれが不可欠と考える事業上の付加価値—「トラディショナル・トレードとモダン・トレードを網羅した広範なチャンネル展開力」と「製品イノベーション(新たな製品コンセプトの実現)」—を深いレベルにおいて相互に認識していたと考えられるのである。(表2参照)

【表2】有楽製菓・デルフィ社の協争戦略における行動決定要因

行動決定要因	有楽製菓 (目的: チャンネル構築)	デルフィ社 (目的: 製品イノベーション)
相互依存関係	補完的生産者として、パートナーに「製品イノベーション力」を提供し「チャンネル支配力」を享受することで、チャンネル構築を果たす。	補完的生産者として、パートナーに「チャンネル支配力」を提供し「製品イノベーション力」を享受することで、製品イノベーションを実現する。
結合ルール	より強固な「合弁」(JV) を選択	より強固な「合弁」(JV) を選択
付加価値	「製品イノベーション力」	「チャンネル支配力」
付加価値に対する認識	自社の付加価値を認識、パートナーが求める付加価値を認識	自社の付加価値を認識、パートナーが求める付加価値を認識

(出典) 筆者作成

5-4. まとめ

以上、本稿では、東南アジア食品市場における日系食品製造業者の新たなチャネル理論構築に資するため、「戦略枠組み」と「行動決定要因」を中心に協争戦略に関する諸理論を涉猟・整理し、それらを踏まえた事例の検討を行った。

その結果、先行研究の整理から得た「Value Net」(戦略枠組み)および「相互依存」「結合ルール」「付加価値」「付加価値への認識」の4つの行動決定因は本稿における事例に当てはまり、協争戦略論の東南アジア食品市場参入戦略への援用可能性が示唆された。

5-5. 今後の課題

しかしながら、さらなる精緻化を進め、理論を完成させるためには、以下3点がなお課題として残る。

(1) 補完的生産者の機能を細分化する必要性。

本事例における2人のプレイヤーは、チャネルと製品イノベーションを付加価値として提供する、いわば“補完的ディストリビューター”と“補完的イノベーター”とも呼べるものである。しかし海外チャネル構築に関連する実際のマーケティング機能としては、これらの他に、現地市場調査、現地におけるプロモーションなども存在する。視点を変えれば、本稿事例におけるデルフィ社は現地市場適応に向けたマーケティングも担当しており、その意味では、これを新たに、“補完的マーケティング”と見なすことも可能かと思われる。これについては、別途検討が必要である。

(2) 結合ルール(結合レベル)の違いによる協争状態変化についての探索。

本文中において指摘したように、企業同士の結びつきのレベル、つまり戦略的提携、JV、フランチャイズ契約、ライセンス契約、資本移転など、「結合ルール」の形式の差異によって協争戦略の様態がどう変わるのかについても、あらためて検討されなければならない。

(3) 海外パートナーからの直接の情報収集。

本稿の執筆に際しては、新型コロナウイルスの

世界的かつ持続的な蔓延の影響により、海外パートナーへの調査が十分に行われなかった。海外パートナーへの調査は理論の完成に向けて不可欠である。

以上の通り、新たな海外チャネル構築論の完成に向けては、さらにいくつかの課題があることを最後に付記しておきたい。

*本稿は専修大学経営研究所2023年度個人研究助成の成果である。

●注

- 1) 目黒良門(2022)「東南アジア新興国における食品製造業のチャネル構築に向けた視座」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.12 No.2 pp.1-11。
- 2) Dyer, J.H. and H. Singh (2000)の「補完的パートナー」とは関係優位性構築の視点におけるパートナー選択基準のことで、本稿で言う新たな協争戦略スキームの中の補完的生産者とは違う概念である。
- 3) Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1996)によれば、競争(Competition)と協調(Cooperation)の2語を組み合わせて作られたのがCo-opetitionという造語である。
なお、本稿では日本語で協争と表記する。
- 4) 松崎(2006)はValue Netを価値相関図と訳し、多くのわが国における論者も同様の訳語を使うが、事業上の付加価値を適宜供与し合う関係を“価値相関”とするのは、表現としてやや不正確かと思われる。本稿では原文のままValue Netという英語を用いる。
- 5) 補完的生産者とは、製品の製造工程における補助的生産者のみを指す言葉ではない。本項文中末尾に記述したように、Brandeburger, A.M.とB.J. Naleduffは、補助的生産者が提供し得る価値は多岐に亘り、サービス分野や非営利分野にも当然及ぶと指摘している。
- 6) Brandeburger, A.M.とB.J. Naleduff (1996)における補完的生産者と競争相手。
・補完的生産者(原文):
A player is your complemtor if customers value your product more when they have the other player's product than when they have your product alone. (16)
・競争相手(原文):
A player is your competitor if customers value your product less when they have the other player's product than when they have your product alone. (16)
- 7) Allocentrism: 他人本位(あるいは集団本位)、Egocentrism: 自己本位(Merriam-Webster's Collegiate Dictionary オンライン版より)。
- 8) Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1996)における認識と認識の戦略的意味。
・プレイヤーの認識(原文):
Just as the player's added values and rules are important elements of a game, so are the players perceptions.

(50)

・認識の戦略的意味 (原文) :

Change people's perceptions, and you change the game. Shaping perceptions is the domain of tactics. By tactics, we specifically mean actions that players take to shape the perceptions of other players. (194)

- 9) 2023年7月および8月に、有楽製菓(株)本社において情報収集を行った。ご対応いただいたのは以下の2氏である。

有楽製菓株式会社 海外事業部部長 渋谷一郎氏
同 主任 杉山昌駿氏

「インドネシアにおけるデルフィ社とのアライアンス」というテーマで、以下のような質問内容をあらかじめ有楽製菓側に示した。情報収集にあたっては、質問内容に沿いつつも、自由な会話の中から当該アライアンスに関する現状把握に努めることを目指した。

- ・貴社が貴社パートナーに期待する役割とは何か。
- ・貴社パートナーが貴社に期待する役割とは何か。
- ・インドネシア市場において、貴社および貴社製品が事業にもたらす価値とは何か。
- ・貴社および貴社製品が事業にもたらす価値について、インドネシアのパートナーはどのように認識しているか。またその認識は共有されているか。
- ・インドネシア市場において、貴社パートナーが事業にもたらす価値とは何か。
- ・インドネシアのパートナーが事業にもたらす価値について、貴社ではどのように認識しているか。またその認識は共有されているか。
- ・パートナーへの貴社の製造技術の伝達について。
- ・インドネシアにおける合弁以外の選択肢の有無について。

- 10) 本稿における企業業績等のデータは、日経テレコン、株式会社東京商工リサーチによる。
- 11) 読売新聞オンライン、2020年6月30日。
- 12) インドネシアにおけるトラディショナル・トレードの特質については、目黒(2018)を参考にしつつ聞き取りを行った。
- 13) 「TPC ビブリオテック」(TPC マーケティングリサーチ株式会社)の情報に基づく。
- 14) 市場同質化に関する学術的知見は、恩蔵(2007)に詳しい。
- 15) 「TPC ビブリオテック」(TPC マーケティングリサーチ株式会社)の情報に基づく。

●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.
- Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (1995), The Right Game, *Harvard Business Review*, 73, pp.57-71.
- Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff, *Co-Opetition*, London, Harper Collins Business, 1996.
- Brandeburger, A.M. & B.J. Naleduff (2002) "The Rules of Co-opetition," *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-19.

C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.

Dyer, J.H. and H. Singh, "Using Alliances to Build Competitive Advantage in Emerging Technologies", Day, G.S. and J.H. Schoemaker, eds., *Wharton on Managing Emerging Technologies*, John Wiley & Sons. (J.H. ダイアー, シン H., 小林陽太郎訳 (2002) 『ウォートンスクールの次世代テクノロジーマネジメント』 東洋経済新報社。)

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.

Rangan, V. Kasuri, *Transforming your Go-to Market Strategy*, Harvard Business Review Press, 2006.

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。

恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化時代のマーケティング論』 有斐閣。

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。

田口冬樹 (2020) 『体系 流通論 新版第2版』 白桃書房。

寺部優・山田英雄 (2017) 「競合企業のバリューチェーンに入り込む企業経営」『早稲田大学国際経営研究』 No.48, pp.27-41。

寺部優 (2017) 「企業の協動的戦略行動の決定要因と競争」『商学研究紀要』 Vol 85, pp.41-63.

寺部優 (2017) 「協調戦略の決定要因に関する一考察：企業の協調行動を決定づける要因の抽出と分析」『HOSPITALITY』 Vol.27, pp.115-124。

ポーター・M.E., 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳 (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社

松崎和久 (編著) (2006) 『戦略提携 マネジメント基本全書4』 学文社。

目黒良門 (2012) 「インドネシア食品市場における製品戦略：オンリーワン価値戦略と自国標準化」『明日の食品産業』平成24年5月号, 通巻426号, pp.14-18。

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。

目黒良門 (2022) 「東南アジア新興国における食品製造業のチャネル構築に向けた視座」『専修マネジメント・ジャーナル』 Vol.12, No.2, 2022, pp.1-11。

渡辺達朗, 久保知一, 原頼利 (編) (2011) 『流通チャンネル論』 有斐閣。

Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (Webster オンライン版)

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/allocentric>, 2023年8月20日参照。

日経テレコン

<https://www.nikkei.com/compass/company/xAz3AdAcwEaxeZ3PBSjYBg?q=%E6%9C%89%E6%A5%BD%E8%A3%BD%E8%8F%93%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE>, 2023年7月3日参照。

TPC マーケティングリサーチ株式会社

<https://www.tpc-osaka.com/>, 2022年8月15日参照。