

# 海外チャネル論の視座

～ 参入メーカーに求められる“機能”の探索 ～

## WIP (Work In Progress)

専修大学 経営研究所  
定例研究会  
2021/6/22

専修大学 経営学部  
目黒 良門

### 本日の内容

1. これまでの成果と課題
2. 従来のチャネル論
3. 従来のチャネル論の諸問題
4. 菟集中のケースから
5. 現時点での方向性について
6. 追加的な文献渉猟
7. 最後に（次の仕事に向けて）

# 1.これまでの成果と課題

前著「東南アジア市場参入のための流通戦略」  
～同質化する海外市場とバリュー創出～ （2018）



## 1－1．成果

[目的]

- ・ 地域メーカーの海外市場参入のためのチャネル戦略の策定

[手法]

- ・ 東南アジア市場における地域性。その市場的特質を把握。
- ・ 日系メーカーに対する現地フィールドワーク、参与観察。

[成果]

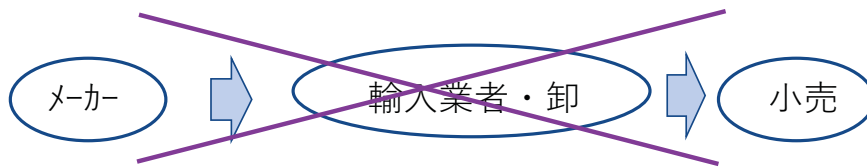
- ・ バリューチームによる独自価値の完成を目的としたチャネル構築
- ・ 統合的（流通戦略×製品戦略）アプローチによる戦略提言

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

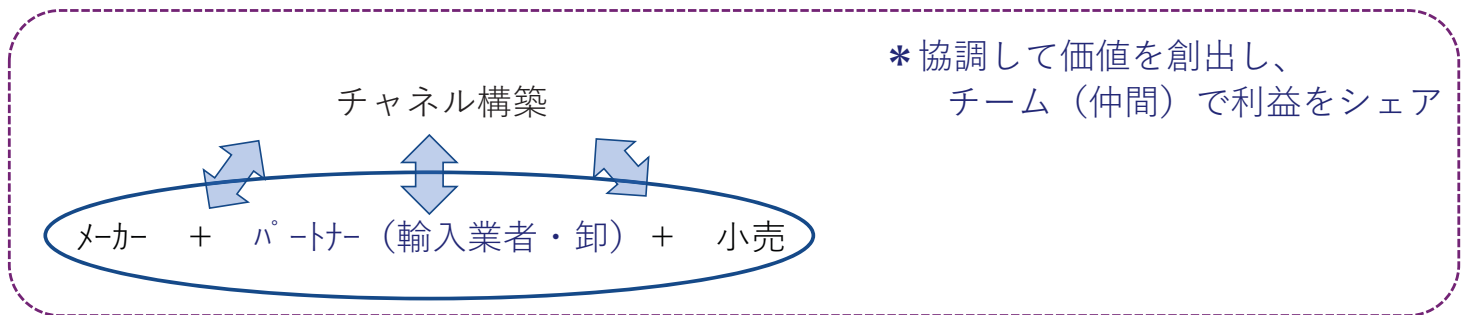
| 両社の基本的考え方     | 中心テーマ                | 活動主体                | 交渉相手              | 利益                      |
|---------------|----------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|
| トレーディング（取引）発想 | 販売チャネルの構築            | 輸入業者、小売店舗などの各流通主体   | 直接の購入者            | 獲得する（流通過程におけるコンフリクトの発生） |
| バリューチーム発想     | メーカー～小売間のバリュー・チェーン構築 | 「独自価値」実現のためのバリューチーム | アライアンス・パートナー（提携者） | チーム全体でシェアする             |

出所：目黒 良門（2018）『東南アジア市場参入のための流通戦略一同質化する海外市場とバリュー創出』白桃書房 p.93

[トレーディング発想（もしくは取引発想）]      \* マージン・価格・販路をめぐる争い（コンフリクト）



[バリューチーム発想（もしくは事業化発想）]



5

## 1 - 2. 課題

[目黒（2018）]は、東南アジア食品市場における実務上の要請から…しかし、

### 課題

1. 海外市場における流通理論としての汎用性 ⇒ ?
2. チャンネル論としての明確な視座 ⇒ ?
3. 経営資源に乏しい地域中小メーカーに軸足？

## 2. 従来のチャネル論

### 2-1. チャネル論の系譜

- 先行研究を渉猟し、これまでのチャネル論を概観

- ・ 現実の流通変化とともに、それを説明するための理論が変遷
- ・ 海外チャネル論は多くない⇒グローバル戦略論

「流通系列化論」



「チャネルシステム論」



「協調関係論」 (製販統合論)



「チャネル・パートナーシップ論」

2021/6/22 海外チャネル論の視座 (WIP) 目黒

### 2-2. 「流通系列化論」

- 寡占メーカーのパワーが前提

- ・ 「チャネル交渉論」：チャネル構築・維持のための交渉力による安定性
- ・ 「多元的流通システム論」：大型小売店の対抗力によるバランスに期待
- ・ 流通系列化を巡るパワーとコンフリクトに関する実証研究 L.W. Stern (1979)
- ・ 寡占メーカーの優れたパフォーマンス (フル・ライン化と絶えざるモデル・チェンジ) には、流通系列化が不可欠だった。  
石井淳蔵 (1984)

2021/6/22 海外チャネル論の視座 (WIP) 目黒

## 2 - 3. 「チャネル・システム論」

- パワーとコンフリクトの相互関係を探る

- ・ チャネル・システムの管理主体としての寡占メーカーの存在。  
寡占メーカーが中小系列店をシステム管理者として統制するという  
当時の実情と符合。  
高嶋克義（1994）、 尾崎久仁博（1998）
- ・ 小売業の上位集中度の高まりによる、システム上におけるパワーバランスの変化。  
メーカーのチャネル戦略変化により流通系列化の有効性に陰り。  
住谷宏（1992）

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 2 - 4. 「協調関係論」

- 米国におけるパワー・コンフリクト・モデルの問題点を解決するための動き
- 製販統合を後押しし、やがて「チャネル・パートナーシップ論」に繋がる
- ・ 「関係的交換」（relational exchange）モデル Dwyer,F.R.（1987）
- ・ 「協調的關係論」 高嶋（1994）

いずれも、戦略的な協調関係を強調。

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 2－5. 「チャネル・パートナーシップ論」

### ● 背景：大規模小売が主役の時代

- ・ P & G と ウォルマートの連携 佐藤善信（1993）
- ・ CVSを例に挙げ、パワーとコンフリクトによる「取引」から、相互信頼と協調関係による「連携」へ。矢作敏行（1994）
- ・ 「情報の共有」と「意思決定の統合」による「製販統合」が理想。最終消費者を起点とする大規模小売業中心の長期的な協調関係。具体的には、物流・情報流の円滑化を図る「機能的提携」と 経営資源の共有による「包括的提携」がある。石原・石井（1996）

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 3. 従来のチャネル論への疑問

### 3－1. 現実の取引とのギャップ

- いつまでも「パワーゲーム」「ダイアド（Dyad）関係」から逃れられない。ネットワーク関係として捉え直すべき 崔相鐵（2011）

#### [問題意識]

現実の取引を見ると、チャネル・パートナーシップ論もパワー依存度関係に収斂されており、パワー・ゲームの様相が避けられない。結局のところ、チャネル・パートナーシップ論も、メーカーと流通企業間の「対立的ダイアド（Dyad）関係」からスタートせざるを得ないのが現状。

#### [提案]

このような状況を見極め、新たに取り組むべき製販関係を、生産と流通の2者対立命題ではなく、SCM、SPA などのようなネットワーク関係からスタートさせることを提唱。

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 多元的チャネルネットワークシステム論 崔（2011）

- ・ 企業間対決を促すより、顧客満足のためのネットワーク効率性の最大化を優先。
- ・ ネットワークにおけるコーディネーターは、寡占メーカー、大手小売企業、大手卸売商
- ・ 対立的ダイアド（Dyad）関係に付きまとうパワー関係に安住せず、チャネル・システム構成員 全員のベネフィットを重んじ、かつ消費者のニーズに応えるために、柔軟に切磋琢磨する

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

### 3－2. 「協調関係論」「チャネルパートナーシップ論」への疑問 ①

- 各研究者の文献を援用しながら、「協調関係論」から「チャネル・パートナーシップ論」への流れを批判。  
協調関係論への疑問：チャネルの現実が捉えられていない。（理想論である）  
井口詩織（2017）

#### [その他の論文]

- ・ 組織は信頼に基づく協調だけでなく、パワーに基づく統制によって協調することもある。しかし協調関係論は、これを捨象している。 結城祥（2014）
- ・ 製販統合や SCM 等の「信頼に基づく協調」が存在する一方で、現実には「パワーに基づく統制」も依然として観察される 塩地洋（2009）
- ・ 例えば、アパレル業界においては、SCMが進展する一方で、返品などの商習慣はなくなっていない。 加藤司（2002）
- ・ 協調を謳いながら、小売業による独禁法違反はなくなる。崔/石井（2009）

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

### 3-3. 「協調関係論」「チャネルパートナーシップ論」への疑問②

- 米国発のチャネル理論を用いることへの疑問をSCMを例に説明 井口 (2017)  
地域間における流通構造の相違を捨象。チャネル・パートナーシップ論は米国と流通構造がいまだに異なる日本において、戦略基盤としてどこまで有効なのか？
  - ・ 日米流通構造間の今なお大きい差異を、数値（付加価値産出額）で把握。
  - ・ 優越的地位の濫用等、日本のSCMにおける様々な取引上の問題点。

[その他の論文]

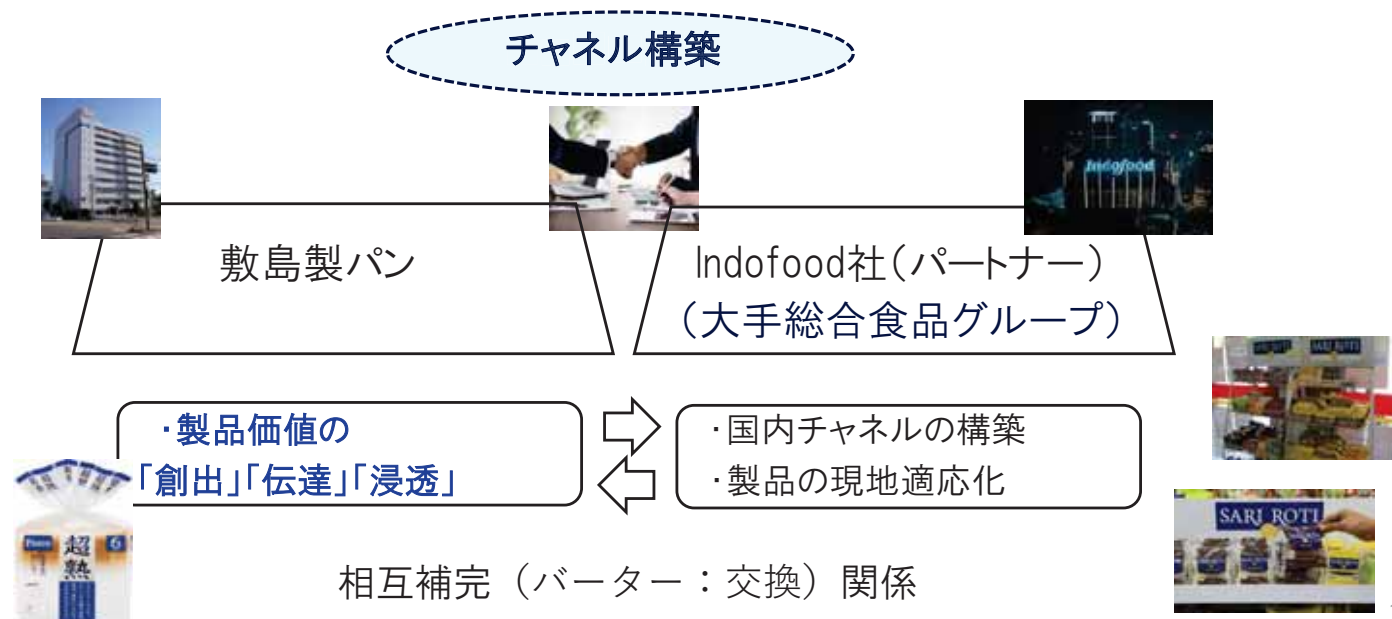
チャネル・パートナーシップ論に基づく

ビジネスモデルは、卸売業のスリム化が進んだ米国において生み出されたものである。異なる流通環境下において戦略として可能なか？ 三村優美子 (2009)

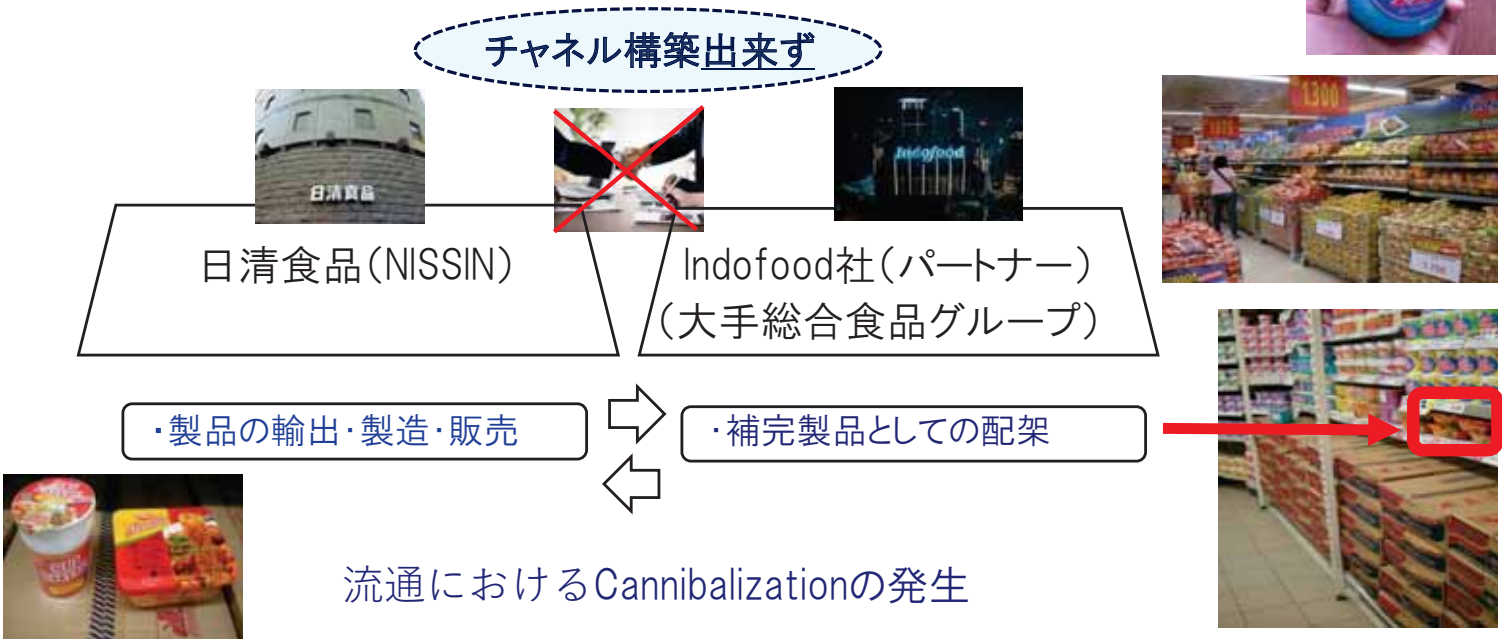
2021/6/22 海外チャネル論の視座 (WIP) 目黒

## 4. 蒐集中のケースから

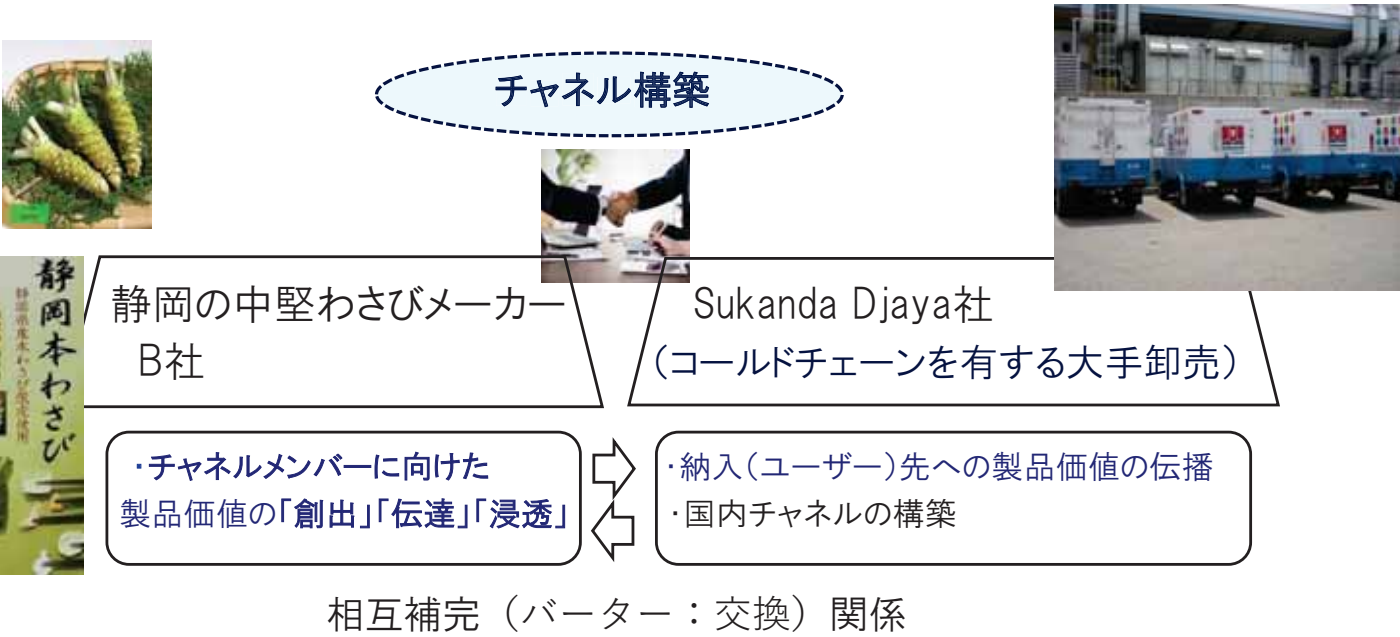
4-1. インドネシア「食パン」市場における日系メーカーのチャネル構築（成功事例：継続的納入により事業黒字化）



4-2. インドネシア「即席めん」市場における日系メーカーのチャンネル構築（失敗事例） \* 同じインドネシアのIndofood社



4-3. インドネシア「わさび」市場における日系メーカーのチャンネル構築（成功事例：継続的納入により事業黒字化）



何が海外チャネル構築の成否を分けると思われるか？

(仮) 「創出価値のチャネルメンバーへの伝達・浸透」  
(チャネルメンバー間における価値共有・共創)

それって、チャネル論（流通論）なのか？  
⇒いや、チャネル機能論の延長として展開できないか？



2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 5. 現時点での方向性

### 5－1. 踏襲すべき視座

[従来のチャネル論から]

歴史は繰り返す… 長いチャネルコンフリクトの歴史の中を

生き抜いてきた伝統的な枠組み（制度と機能）は有用

#### 1. 機能論（機能と制度）の視座：

「商流、物流、情報流通、補助的流通」（従来チャネル論の中の諸機能）  
を超えた機能。それは何？

#### 2. 競争自体を俯瞰した視座：

紛争 vs. 協調 vs. 合併 vs. 行政加入

\* 本来の目的を忘れずに：地域メーカーの海外市場におけるチャネル構築戦略の策定

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 5 - 2. 先行研究、ケースの渉猟より 考慮すべき点

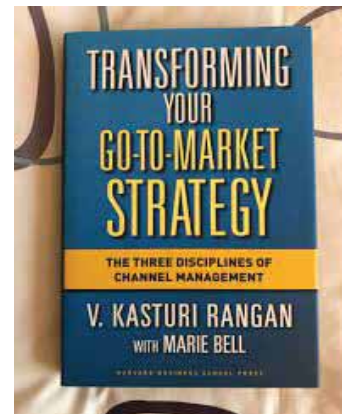
- 市場の現実との乖離（再確認）
- 「対立的ダイアド（Dyad）関係」から議論を始めないこと
- 機能と制度： 価値の「創出」「伝達」「理解」「浸透」のための機能

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 6. 追加的な文献渉猟

### ●最近 目を通したものから

- ・ 「Transforming your Go-to-Market Strategy」 V.Kasturi Rangan（2013）  
⇒示唆多し（後述）
- ・ 「現代のチャネル戦略」 住谷宏（2019）  
⇒チャネルにおける信頼概念、チャネルメンバー間の信頼関係を定量分析、チャネルメンバー間の信頼を醸造する機能とは？
- ・ 「Alliance戦略 諸研究」 松崎和久（2016）ら  
＊さらなる学際的視座（Interdisciplinarity）が不可欠？  
⇒アライアンスに関する論点整理



2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 6 – 1. Transforming your go-to-market Strategy V. Kasturi Rangan (2013)

- より戦略的なパートナーシップを目指すために、“Chanel スチュワードシップ”という新しい機能を提示。
- スチュワードの役割とは、ディマンドから出発し、すべてのチャネル参加者に十分な利益を分配すること。そのために価値創造のキッカケを創りこれをチャネルメンバーに的確に伝達すること

ポイント：

- ①より戦略的なパートナーシップ
- ②チャネルにおける価値伝達・浸透機能の重要性
- ③パワーの肯定（“善き”パワーの発揮）

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 6 – 2. Alliance戦略 諸研究 松崎（2016）ら

市場成熟時代において、顧客を満足させるために行われるべきPartnering（パートナリング）とは？

[主たる理論の整理]

- ・ Intangible理論 見えざる価値に立脚した優位性
- ・ Knowledge理論 知識ベースとその共有
- ・ Brand理論 Brand Equityの最大化
- ・ Synergy理論  $(1+1 = 3, 4, 5 \dots)$
- ・ 競争Competition + 協力Cooperation  
「協争」Coopetition ←興味深い考え方だが、未だ理論として確立していない模様。  
実証的なアプローチが不可欠。

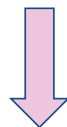
2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

## 7. 最後に（次の仕事に向けて）

1. 経営資源に乏しい地域メーカーのチャネル探索行動における課題（洗練化）
2. チャネル論（海外チャネル論）の整理と検討

3. さらなる事例の渉猟と検証

4. あたらしいチャネル機能の提示



👉次に、参入メーカーの機能に着目した  
チャネル構築ケースのタイプ分け（類型化）を。

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

### \* 附言（おまけ）

チャネル研究におけるブレイクスルーのために、自戒の念を込めて…

所属主義、Paternalismによるアプローチでは  
変化(Globalization, Commoditization etc.)にキャッチアップ出来ない。

取りあえず、どうするか？

- ・もっと多種多様な分野の研究を貪欲に渉猟すること[スキゾ的マインドセットの保持]
- ・引き続き、現実の課題を解決するための研究を [Mode2アプローチの徹底]

2021/6/22 海外チャネル論の視座（WIP）目黒

ご静聴ありがとうございました。

— 海外チャネル論の視座 WIP (Work In Progress) —

2021/6/22

専修大学 経営学部

目黒 良門