

## 新興国市場における流通チャネルの二重構造：先行研究の課題と日本多国籍企業の動向

### Dual-structure of distribution channels in emerging markets: Future research agenda and case study of Japanese MNCs.

#### 1. はじめに

本研究は、新興国市場特有の流通チャネルの二重構造に対して多国籍企業がいかなる対応をすべきか、先行研究の検討と事例研究を通じて議論することを目的としている。特に、本研究では、製造業に属する日系多国籍企業の観点から議論する。

新興国市場は、先進国に関する既存研究をそのまま適用できるとは限らず、独自のコンテクストでの研究蓄積が望まれる (Sheth, 2011)。そこで注目すべき新興国の消費財市場の特徴の1つは、流通チャネルの観点からトラディショナル・トレードとモダン・トレードの二重構造になっている点である (e.g. Kumar, Sunder & Sharma, 2015 ; 日本貿易振興機構海外調査部, 2012)。

トラディショナル・トレードは、伝統的流通チャネルなどとも呼ばれ、市場や路面に位置する小規模な個人経営の店舗を指す (Kumar et al., 2015)。一般に、トラディショナル・トレードの店舗は小売/財務/マーケティング等の各種スキルに乏しく、経済的には不利な立場にあるとされる (Maruyama & Trung, 2007)。しかし、簡素な小売手法と店舗運営が幸いして、新興国特有の未整備で脆弱な各種インフラの悪影響を受けにくいという逆説的な強みももつ。

モダン・トレードは、近代的流通チャネルなどとも呼ばれ、スーパーマーケットをはじめコンビニエンス・ストア等の店舗を指し、洗練された小売/財務/マーケティングの各種スキルを有する (Kumar et al., 2015)。また、安定した多様かつ大量の品揃えを有するため、消費者の効率的な購買 (one-stop shopping) を可能とする。そのため、規模の経済効果を実現しやすい (Maruyama & Trung, 2007)。また、構造化された効率的な店舗や安定した価格体系、クレジットカード等の多様な支払方法の受け入れなど、消費者の購買意欲を促進する多くの強みをもつ。しかし、これらの強みは、新興国ではまだ十分に確立されていない各種インフラと消費者の高い社会経済的能力を前提としている。そのため、新興国では近代的流通チャネルの強みが常に発揮できるとは限らないのである。

このように、両者は相反する特徴をもつうえに、先進国とは異なる構造をもつ。しかしながら、先行研究ではこの問題に関して体系的かつ十分な理論的検討と実証分析が行われたとは言い難く、かつ後述するように特に製造企業を対象とした実証研究も十分に蓄積されていない。本研究では以上の問題意識のもと、先行研究を検討するとともに日本多国籍企業の事例研究を行う。

#### 2. 先行研究の概要と課題

トラディショナル/モダン・トレードの両者を明示的に扱った実証研究を検討した結果、先行研究は大きく①マクロ・データを分析した研究 (e.g. Reardon & Gulati, 2008)、②消費者データを分析した研究 (e.g. Maruyama & Trung, 2007)、③流通企業を分析した研究 (e.g. Maruyama & Trung, 2012)、④製造企業を分析した研究 (e.g. Kumar et al., 2015) の4つに分けられることが明らかになった。以上の先行研究を検討した結果、製造企業の観

点から今後の研究課題として次の4つが考えられる。

第1に、製造企業の流通チャンネル戦略に関するさらなる研究の蓄積が必要である。②消費者データを中心に、①マクロ・データおよび②流通企業の実証研究は蓄積が進んでいるのに対し、④製造企業に関してはそもそも研究の蓄積自体が極めて乏しいためである。

第2に、製造企業の分析に際しては、両者の特徴が異なるため、国内企業と国外企業（国外の多国籍企業）とを区別した分析も必要である。先行研究では、国外多国籍企業が新興国市場の二重構造に多大な影響を及ぼす実態が示されているのにもかかわらず、その企業行動に関しては国内企業と区別した分析は十分に行われていない。

第3に、国外多国籍企業の企業行動の分析に際しては、進出のタイミングを考慮する必要がある。なぜなら、各国多国籍企業はすでに先進国市場から新興国市場へのシフトを進めており、企業によって進出状況は様々である。個々の企業においても、進出を完了した国もあれば途上あるいは未完了の国もある（Khanna & Palepu, 2010）。また、新興国市場に先発できれば他社に先駆けてプレゼンスを確立できる大きな可能性が期待できる一方で、未開拓の市場ゆえに先発のリスクが大きいとされるからである。

第4に、多国籍企業の企業行動に関して現地化の程度にも着目する必要がある。新興国市場では先進国以上に現地に適応した戦略が望まれる一方で（Khanna & Palepu, 2010）、小売企業ではあえて統合化戦略を試みた企業の優位性も確認されている（Amine & Lazzaoui, 2011）。両者の影響は未解明なため、現地化の程度に着目した分析が必要になることが考えられる。

### 3. 研究方法と事例概要

以上の先行研究の課題を踏まえて、本研究では、製造業に属する日本多国籍企業の新興国市場における企業行動の事例研究を行う。関連する先行研究では、定量的な手法を用いた研究が多いうえに、上述したように製造企業に関する研究の蓄積が乏しい。特に製造企業を対象とした、詳細な事例研究にもとづく定性データはまだ十分に分析されていないためである。

日本多国籍企業を研究対象としたのは、その一部には他の先進国多国籍企業とは異なる、新興国市場の二重構造に対して注目すべき企業行動が確認されたためである。たとえば、日本多国籍企業の中には、新興国市場とその成長性が注目されるかなり以前、すなわち、モダン・トレードの普及以前のトラディショナル・トレードが主たる新興国市場へ進出し、紆余曲折を経たもののその後も順調に新興国市場を深耕する企業が見受けられる。まずトラディショナル・トレードへ進出し、そこで自社および自社製品の浸透を実現したのち、市場のモダン化に合わせてモダン・トレードにも順調な進出を果たしているのである。

他方、大半の欧米多国籍企業は、モダン・トレードの成長・普及を待つ新興国市場へ進出し、そこで一定の浸透を確認したのちに、トラディショナル・トレードの重要性も認識して同トレードへ進出を果たすパターンが見受けられる。このような新興国市場の二重構造をめぐるユニークな各国多国籍企業の行動とその成果は、製造企業の観点から十分に分析されていない。本研究では、こうした先行研究の間隙を埋めることを目的とし、まず日本多国籍企業の事例研究を通じて、トラディショナル・トレードとモダン・トレードにおける企業行動とその背後にあるロジックを分析しようとしたものである。（なお、本要旨では、

紙幅の関係上、事例の詳細な既述は割愛する。)

#### 4. おわりに

本研究では、以上の通り、先行研究の体系的な整理と検討を通じて今後の研究課題を明らかにするとともに、これまで十分に分析が行われてこなかった新興国市場の流通チャネルの二重構造における製造業に属する多国籍企業の企業行動の事例分析を行った。しかしながら、本研究には、さらに詳細な定性・定量分析の必要、欧米多国籍企業との比較分析の必要などの研究課題も残されている。

#### <主要参考文献>

- Goldman, A. and H. Hino(2005) Supermarkets vs. Traditional Retail Stores: Diagnosing the Barriers to Supermarkets' Market Share Growth in an Ethnic Minority Community, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(4): 273-284.
- Khanna, T. and K. G. Palepu(2010) *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Kumar, V., S. Sunder and A. Sharma(2015) Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets, *Journal of Retailing*, 91(4): 627-643.
- Maruyama, M. and L. V. Trung (2012) Modern Retailers in Transition Economies: The Case of Vietnam, *Journal of Macromarketing*, 32(1): 31-51.
- Reardon, T. and A. Gulati(2008) The Rise of Supermarkets and their Development Implications, *International Experience Relevant for India, IFPRI Discussion Paper 00752* (International Food Policy Research Institute, New Delhi, India).