

# 市場経済移行国における流通チャネル拡張の制約問題とチャネル・パワー関係 の変化—ロシア市場の事例研究—<sup>1</sup>

富山栄子

## はじめに

ソ連時代は、貿易を行っていたのは生産企業ではなく、国の外国貿易省傘下の独占的な貿易公団であったが、ゴルバチョフによるペレストロイカでソ連の貿易は国家の独占事業ではなくなった<sup>2</sup>。その結果、ペレストロイカ開始前は旧外国貿易省に直屬していた80余の貿易公団が貿易を独占していたが、1990年初には12,000を超す企業・組織が行うようになった<sup>3</sup>。これを契機に世界の多国籍企業がロシアに参入した。日本の自動車、事務用機器、家電製品を製造する製造企業も、西欧や東南アジアで展開する日系生産拠点からロシアへ輸出を開始した。その額は年間数十億ドルにも達すると言われている<sup>4</sup>。市場経済化に伴い、旧国営の流通システムが崩壊したので日本企業は、新たな流通機構を創出しなければならなかった。

グローバル・マーケティングでは、ローカルな市場環境は、市場環境とマーケティング・インフラの発達状況によって、新興市場(Emerging Market)、新成長市場(New Growth Market)、成熟市場(Mature Market)の3つに分類されている。新興市場は発展途上国やロシアや新たに民主化した旧社会主義諸国、中国、インドや発展途上国などが入る。新成長市場はシンガポール、台湾などのNIES諸国が入る。そして成熟市場には先進国が入る。旧社会主義諸国が発展途上国と同じ範疇にあるのは、1人当たりの所得が低いこととマーケティングのインフラ欠如のためである。新興市場国の特徴としては、Johansson(2000)は、低い購買力、別に存在する高所得者市場、マーケティング・インフラの未成熟、市場経済への理解やマーケティングのノウハウの欠如、放送メディアの未発達などを挙げている<sup>5</sup>。このため、流通チャネルを自社で構築することが課題である。新たに民主化した旧社会主義諸国という新興市場への参入行動に関する研究は欧米で多く行われてきた(Meyer(1998), Shama(1995), Engelhard & Eckert(1995), Nieminen & Larimo(2001), Larimo & Nieminen, Springer(2001), Vasiagin(1999)他)。これらの既存研究でも、新興市場への参入においては特にチャネル網の構築が難しいことが指摘されてきた。その理由は、市場経済化による国営流通システムの崩壊で、外国企業が当該市場にゼロから流通チャネルを構築しなければならなかったからである<sup>6</sup>。加えて、流通インフラが貧弱な上、流通業者も十分に発展しておらず、単に流通経路としての役割しか果たしていなかったことも挙げられる。以前から国際マーケティング論においては、その戦略の中心はチャネル戦略で、これが先行的な位置付けにあることは竹田(1985, 1992)によって主張されてきた。竹田(1992)は、①初期参入段階、②現地市場拡張段階、③グローバル合理化段階のうちの①初期参入段階という画期は、その時点で企業のもつ製品を極力現地市場に売りこむための販売網構

築の時期であり、参入戦略上、販売経路構築戦略の優先的实施は不可避的な法則であると主張してきた<sup>7</sup>。それは、第1に、流通チャンネルは製品を現地市場に適合化させるために経常的に得られる情報ルートであり、第2に、現地ディストリビューター<sup>8</sup>やその他組織との結びつきを初めとした流通経路の開発を前提にして、当該企業にとって②現地市場拡張が「戦略目標」となるからである。こうした理由から彼は、国際マーケティング行動、とくに参入段階におけるチャンネル行動の重要性・先行性を強調してきた。このような発想は、国際マーケティングが、当該企業にとって全くの新規市場で、しかもすでに形成されたチャンネルを有する国内と異なり、ゼロの状態から販売活動をスタートさせるという状況から認識されている(竹田 1985、1998)<sup>9</sup>。このように、海外市場参入行動のマーケティング次元での分析においては、チャンネル戦略が重視されてきたのである。

そこで、本研究では、新興市場とりわけ市場経済移行国におけるマーケティング・チャンネルに注目し、市場経済化直後の流通がどのような状況であったのか、そうした中で日本の製造企業はいかにしてチャンネル網を構築してきたのか、その拡張にはどのような問題があったのか、そして日本企業と現地の流通企業のパワー関係はどのように変化してきたのかを解明することを目的とする。本稿ではロシアを市場経済移行国のケースとして取り上げる。ロシアを事例研究として取り上げるのは、旧社会主義諸国の中で最大の市場であり、多くの外国企業が市場経済化以降参入してきたからである。

## 1. 研究方法

1999年7月25日～8月10日の期間に、モスクワで日本企業、現地流通業者にヒアリング調査を実施した。モスクワには、販売の現地法人も含め、日本企業の駐在員事務所、および現地の流通業者が集積している。現地の流通業者に対してもヒアリング調査を実施した理由は、ロシア市場でマーケティング・チャンネルの構築・拡張が行われた1990年代には、ディーラー、ディストリビューターと呼ばれる現地流通業者がチャンネル構築・拡張に大きな役割を果たしており、チャンネル構成員の視点も調査に取り入れたかったからである。一方、調査の制約も多く存在した。調査実施期間の時間的制約のほかに、企業戦略の漏洩を危惧し調査を忌避する企業があった。また、商社経由で輸出を行っている製造企業はチャンネル問題を熟知していないという事情もあった。以上の諸事情により、最終的に面談が実施できたのは、日本製造企業5社5名、日本商社4社8名、現地ディーラー6社6名であった。モスクワでの面談に要した合計時間は32時間である。

## 2. ペレストロイカ以降の貿易システムの変遷

最初に、ペレストロイカによって貿易システムがどのように変化したのかを概観しておこう。

ゴルバチョフによるペレストロイカの下、ソ連の貿易は国家の独占事業ではなくなり、

1987年1月、それまで外国貿易省（後に対外経済関係省に改組）に集中していた貿易権限が、独立採算、自己資金調達原則で、他の省庁、企業、協同組合、地方自治体に分散され、商品ごとに取扱窓口が一本化されていた従来のシステムが崩壊した。同時に外貨導入が認可され、外国企業もソ連領内にある企業の経営や対外取引に直接参加できるようになった。1989年に入ると、すべての企業と協同組合が貿易権を持つようになった。ソ連で貿易実務を担当する機関は、1986年までは、外国貿易傘下の外国貿易公団に限定されていた。それが1986年8月の決定により、一部の省庁および企業まで拡大した。その後、共和国閣僚会議《内閣》、モスクワ市執行委員会（市役所）などの自治体にも貿易権限が与えられた他、自主貿易権限を有する省庁、企業にも拡大した。このような貿易自由化の流れは、1988年12月に採択された「国有、協同組合、そのための社会的分業・合同・組織の対外経済活動の一層の発展について」のソ連閣僚会議決定により、法的に整備された。この決定で、1989年4月1日から、対外経済関係省に登録すれば、公団、企業、共和国、自治体、協同組合等、その組織を問わず、（ただし、消費協同組合を除く）、直接的貿易権限を得ることができるようになった。1989年末で、その登録件数は、11,000程度に達した<sup>10</sup>。その後1991年11月15日付大統領令「ロシア領内における対外経済活動の自由化について」と、これに関連する諸規定により、価格自由化と並行して外国貿易の自由化が推進され、どの企業も原則として外国貿易に参加することができるようになった。そして、輸入許可・割当てを受ける商品・種類が限定され、輸入はほぼ完全に自由化された<sup>11</sup>。

日本の製造企業は、ペレストロイカ以降、商社を仲介役にした間接輸出を積極的に行うようになった。ペレストロイカ以前は、貿易公団が所有する外貨枠をいかに獲得するかが、日本の商社の役割であり、日本の製造企業は商社の枠を利用し、輸出を行ってきたにすぎない。ペレストロイカ以後、自由貿易権限を有する省庁や企業の数は増えたが、外貨はロシアの輸出企業が所有しており、各工場は所有していなかった。それが、1991年の貿易自由化によって、どの企業も直接、外国貿易に参加することができるようになった。日本企業にとっては、以前は交渉相手が約80の公団に限られていたのが、交渉相手が急増し、取引コストが上昇した。そして、日本の製造企業は1991年の貿易自由化から、本格的に旧ソ連市場に参入を開始し、チャネルの構築に着手した。チャネルの構築は、ゼロの状態からのマーケティング・システムの形成であった。というのも、貿易自由化により、従来の公団に代わり、自由に貿易を行える民間企業が雨後の筍のごとく出現したものの、これらの企業は当初貿易のノウハウもなく、外貨を所有していない企業も多かった。ここに、先進国とは異なり、文字通り、無の状態から販売チャネルを構築しなければならなかったことにロシア市場の特性がある。では、外国企業は、どのようにロシアでチャネルを構築していったのであろうか。



### 3. ロシアにおけるチャネル選択問題

流通システムを無から構築しなくてはならなかった市場経済化初期の頃は、流通チャネルの選択は容易ではなかった。流通業者の選択に関し、1990年代初頭にヒューレット・パッカード社のロシアのディーラー網を構築した「CHS Very Sell」社のボリス シェルバコフ副社長の次のような談話がその苦勞を物語っている。

「ロシアにおいて西側のディーラー網構築といったビジネス・モデル再現の試みは、情報、サービス、技術、マーケティングが空白の中、そして、支払い能力のある需要が欠如している状況下で、失敗しました。ヒューレット・パッカードの社は最初に、ディーラー認定規準を定めました。それによってリーダー企業となるディーラーを選ぶはずでした。たとえば、コンピューター市場で5年以上のキャリアをもっているとか、ヒューレット・パッカードの技師として認定された技師数人を有するとか、オフィスを所有しているとか、デモンストレーション用のホールを所有しているとか、過去2年間の財務諸表を提示することができるというものでした。ところが、1990年頃は、ロシア市場全体が市場経済の経験がありませんでした。そこで、従来のディーラー選択基準を逸脱せねばなりません。ヒューレット・パッカードの専門家たちはどこかの町へ行ったら、地元の新聞雑誌の広告宣伝調査にとりかかりました。その後、選んだ企業を訪問して、電話やFAXくらいはあるかどうかを見て、まともなロシア語が話せるかどうかを確認したのです。時にはディーラー選択は、直感的に行われました。ある時、サンクト・ペテルブルグでヒューレット・パッカードの専門家が、半分壊れた建物の4階にある会社に立ち寄りました。ちょうど、こちらに向かってジーンズをはいた若者が出てきました。かれが社長で、廊下で、ディーラー契約をすぐに、締結しようと提案してきました。部屋と通路はダンボール箱でふさがれており、プリンターは、コーヒー沸かし器の隣、モニターはチーズの隣に置いてありました。後に、この会社はコンピューターで極めて有名な会社になったのです<sup>12</sup>。」

市場経済化へ移行したばかりで、情報・サービス・技術・マーケティングが空白であり、支払い能力のある需要が欠如している状況下で、外資系の製造企業は、ディーラー網を構築し、取扱流通業者の選択をせざるを得なかった。先進国では、取扱流通業者の選択には、過去の販売実績、サービス・技術力、財務力などを基に取引形態を進展させていくが、ロシア市場で市場経済化移行直後は、そのような西側のビジネス・モデルは通用せずに、「偶然の引き合い」で、ディーラー選択が行われてきたのである。

では、こうした状況の中で、日本企業はどのようにディーラーを選択していったのだろうか。例えば、キヤノンのモスクワ事務所のXマーケティング・マネージャーは、「1992年頃、ディーラーは、こちらから探さなくても、売って下さいとやってきました。支払いは前払いでもらいましたので、リスクはありませんでした<sup>13</sup>。」と述べている。オリンパス・モスクワの角谷泉社長は、「1993年にモスクワに販売専門の現地法人を設立したのですが、ディーラーは向こうからやってきました。特別に探しませんでした<sup>14</sup>。」と述べた。



スバル自動車のディーラー網を構築した日商岩井のスバル自動車担当吉田和志マネージャーは、「1992年頃のディーラー探しは、個人的な人的ネットワークを通じて、行いました。」と話している。

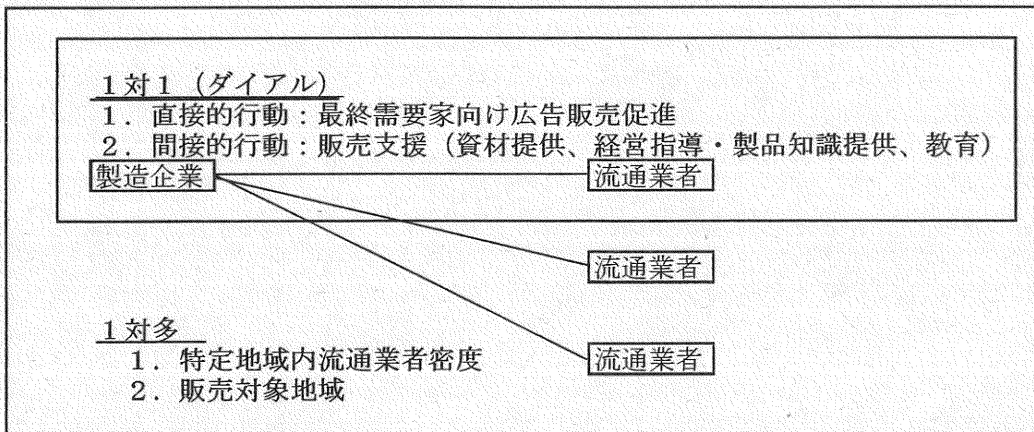
このように、市場経済化移行直後のディーラー選択は、「偶然の引き合い」(unsolicited inquiry)<sup>15</sup>から出発したのである。日本の製造企業がたまたまロシア市場に“当たる商品”を持っており、当初からロシア市場を意識した商品化計画による製品を売り込もうとしたわけではない。チャンネル戦略も「偶然の引き合い」によって、構築されていった。そして、この「偶然の引き合い」が成功し、日本の製造企業はさらなる輸出販売を行うために、ロシアの代理店やディストリビューターに代えて、自社でロシアやフィンランドに販売子会社を設立し、市場調査、広告、その他の促進活動を包括する系統的な輸出マーケティング計画を展開するようになっていったのである。

では、このように選択し構築してきたチャンネルを日本企業はどのように拡張していったのであろうか。最初に流通チャンネルの拡張次元を分析するための枠組を提示する。

#### 4. チャンネル拡張の次元分析のための枠組み

流通チャンネルの拡張は2つの下位次元を持つ。第1は、特定の製造企業と一流通業者とのダイアル(1対1)の関係を単位とするものである。第2は、特定の製造企業とその製造企業と取引関係にある複数の流通業者、つまり1対多としてチャンネルをとらえるものである(図1)。

図1. 流通チャンネル分析のための基本次元



出所：谷地(1997)81頁を基に筆者作成。

##### (1) 1対多次元での拡張

1対多次元でのチャンネル拡張は、当該製造企業の製品を取扱う流通業者を増大させるこ

とを意味する。それは、(1)モスクワ市といったある特定地区における取扱流通業者数の増加と、(2)そうした地域数を極東やロシア全土へ拡大するという2つの下位次元がある。前者を「特定地域内流通業者密度」と呼び、後者を、「販売対象地域」と呼称することにする<sup>16</sup>。チャンネルの拡張は、需要家に対する当該製造企業の製品の露出機会と入手可能性を高めるために、「特定地域内流通業者密度」と「販売対象地域」のどちらの次元においても、増加させる必要がある。

## (2) 1対1 (ダイアル) 次元での拡張

現地の流通業者の能力が異なる場合、製造企業は高い能力の流通業者との契約を欲する。製造企業の販売額を高める方法は、自社製品の取扱流通業者の数を増大させる以外にも存在する。それは、特定の流通業者の販売能力を拡大させる方法であり、1対1次元での拡張である。貿易の国家独占がなくなった新生ロシア市場への参入という状況で、とくに重要になるのは、有能な製品取扱流通業者をどれだけ確保することができるかである。流通業者が有する能力が、業者間で異なる場合、製造企業は高い能力を有する流通業者と契約しようとする。製造企業の製品販売額が、流通業者の販売能力にのみ依存するならば、製造企業は、取扱流通業者の量的拡大のみを追求する行動に出るだろう。しかし、量的拡大以外にも販売額を高める方法が製造企業には存在する。それが流通業者に対する直接的・間接的行動である。前者は、製造企業による最終需要家向けの広告と販売促進、後者は、自社製品取扱流通業者に対する販売支援である<sup>17</sup>。

前者の製造企業による広告・販売促進については、最終需要家向けの広告や販売促進が、製造企業の販売額を高めるのは、最終需要家の忠誠の形成・維持が目的である。忠誠が形成されれば、製品の購買に際し、取扱流通業者に対し最終需要家は製品を指名する。これは、製造企業が、製品に対する最終需要家の購買意欲を喚起し、結果として流通業者の販売高を高め、製造企業の販売高を高めようとするものであり、広告や販売促進はそのための媒介手段である。つまり、製造企業の販売高は流通業者の販売能力によって決定されるが、基本的に、最終需要家にとって当該製品自体が魅力的であることが必要とされる。

後者の販売支援は、製造企業が流通業者に直接働きかけることで、その販売能力を高める方法である。販売支援は、基本的に3種類ある。第1は、店頭販売促進のための資材提供、第2は、流通業者に対し、経営管理や業務・製品知識に関する情報の提供や指導、第3は、製造企業が採用し、教育・訓練してきた販売要員を流通業者に派遣するか、流通業者が採用した販売要員を教育・訓練し、それを媒介にして流通業者の販売能力を高めようとする制度である。

上述の流通チャンネルの拡張次元分析のフレームワークを用いつつ、ロシア市場におけるチャンネル拡張制約問題の分析に取りかかることにしよう。

## 5. ロシア市場における1対多次元におけるチャネル拡張制約

### 5-1. 販売対象地域

前節では流通チャネル拡張の分析のための2つの次元を検討した。1対多次元のチャネル拡張には、①「特定地域流通業者密度」の増加と②「販売対象地域」の拡大といった下位次元がある。前述した通り、流通システムがゼロの状態から構築した市場経済化直後のロシア市場では、一層、流通チャネルの拡張は容易ではなかったと推察される。チャネル拡張において重要となるのは、高い能力を有する取扱流通業者をどれだけ取り込むことができるかである。しかし、ロシア市場は、移行諸国であり、流通システムが無の状態から構築されてきた点を考慮すると、このような能力を兼ね備えた流通業者を発見し、チャネル構成員にすることは困難であったろう。なぜならばロシア市場におけるチャネル拡張の制約要因としては以下のことが考えられるからである。

第1に、従来の国営流通システムが崩壊した中で、出現してきた多くの流通業者の中に、能力の高い流通業者はほとんどいなかった。市場経済化移行後しばらくは、数的に優秀な流通業者は不足していた。例えば、家電製品の取扱では、最も著名で有力な流通業者である「パルチア」社でさえも、会社設立は1992年であった<sup>18</sup>。リコーの総代理店の「ダルズ」社でさえ、会社設立は1994年であった<sup>19</sup>。市場経済移行直後は、能力の高い流通業者は不足していたことが看取される。

第2に、国家の物流インフラの不備が挙げられる。市場は空間的に分散しているのに主要な陸路の物流インフラに問題がある。ロシアの鉄道は、①高い鉄道運賃、②ロシア経済の混乱による貨物の紛失・盗難・破損の危険性、③給料遅配に抗議した炭坑労働者のストライキ等による影響を受け、契約通りの日時に貨物が到着しない恐れがある。このため、大半のモスクワのディーラーやディストリビューターは、トラック輸送で物流を行っている。だが、高速道路はなく、道路の整備状況は良好とは言えない。また、ガソリン料金の高騰によって、輸送コストが上昇し、それが製品価格に反映する。これは、流通業者の能力というよりも、国レベルの物流インフラ整備の問題である。こうした物流インフラの不備から、大半の日本の製造企業は、モスクワから地方への物流経費や、地方流通業者とのアグリーメントコスト、モニタリングコストなどを考慮して、地方におけるマーケティング・チャネルの構築を自社で行わず、流通業者であるディーラーやディストリビューターに任せているのである。例えば、松下電器産業のAマネージャーは、「われわれの仕事は、モスクワのディーラーに売ることです。後は、モスクワのディーラーがどこへでも流してくれます。モスクワのディーラーに売ることが、仕事の8割です。」と話している<sup>20</sup>。

第3に、モスクワの税関問題がある。ロシアのように市場が空間的に分散しており、輸送コストが高くつくようであれば、仕向け地をモスクワに集中させずに、各地方に分散すべきところであろう。しかし、モスクワの税関が、現地のディーラーから特別に手数料を徴収し、ロシアのディーラーに対してだけ輸入関税を優遇していると言われている。具体



的には全ロシア視覚障害者団体、全ロシア聴覚障害者団体、アフガニスタン戦争身体障害者ロシア基金等のロシア身体障害者組織の特典を、ロシアの流通業者が利用したり、通関する数量をごまかしたり、安い価格で申請したり、州政府に賄賂を渡す等して、正規の関税を安くしてもらっているという<sup>21</sup>。同様の行為を地方の税関で行おうとしても、税関との間にそのような特別な関係がなく不可能であるがゆえに、現地のディーラーはモスクワで通関を行っているという。このため、販売対象地域がモスクワに近い方が、製品価格が安い。そして、この通関問題が、日本企業の市場進出を阻害している。例えば、ある家電製造企業のAマーケティング・マネージャーは、「うちだって、ロシアのディーラーと同じ土俵で勝負できるのなら、いつでも自社で輸入したいですよ。でも、ロシアのディーラーだけに目こぼして、外国企業には正規の関税を支払えじゃあ、直接輸入はできませんよ。」と述べていた。このように、日本の家電製造企業は、モスクワの通関がネックになり、輸入を自社で行えずにいる。

第4に、地域による大きな所得格差が挙げられる。モスクワだけが所得面で、突出しており、他の地域と比べて、高い購買力を持つ。したがって、支払い能力のある需要という面で、地方にチャネルを拡張しようという製造企業のモチベーションは高くない。日商岩井のスバル自動車担当の吉田和志マネージャーは、「住民の購買力を考えると、ウラル山脈以東は、ディーラーの開拓をしていません。ウラル山脈以西のみがわれわれの市場です。」と述べ、極東は市場と見なしていないと断言していた<sup>22</sup>。このように、ロシア全土に販売対象地域を拡大しようとしても、地方、とりわけウラル山脈以東では購買力が低いという制約条件が存在する。

一方で、ロシアは、所得や納税といった統計だけで購買力がないと判断することはできない。其家電製造企業のAマネージャーは、「この国は生活実態が全くわからないのです。月収は、統計上、平均で\$50~\$100しかないのに、20万円もするビデオ・カメラが、飛ぶように売れるのですよ。」と困惑気味に述べていた<sup>23</sup>。ロシア市場で最終需要家である企業や個人の正確な購買力を把握することは難しい。ロシアの企業は二重帳簿が常態であり<sup>24</sup>、企業の正確な経営実態を把握することは困難である。また、個人は所得税の支払いを忌避し、ドルのタンス預金に余念がない。したがって、統計上、低所得で購買力がないからといって、地方への市場参入を控えるのは販売接触機会の喪失につながる可能性は否めない。

以上の4つの諸要因が1対多チャネル次元の販売対象地域拡張を制約していたと考えられる。

## 5-2. 特定地域内流通業者密度増加の限界

他方、1対多次元の特定地域内流通業者密度の増加にも限界がある。市場経済化移行後のロシアでは現地の取扱流通業者間で日本製造企業の製品をめぐる販売競争の勃発が起き、ブランド内競争の様相を呈したケースもあった。たとえば、キヤノンのディーラーの「ミ

ール・コピーロバニヤ」のイリヤ・アレクセエフ販売部長は、「モスクワでは、キヤノンのディーラー間での競争が相当激しくて、顧客を取り合っているのが実状です<sup>25</sup>。テリトリー制ではありませんから、競争はかなり激しいですよ。顧客は安い所で買いますからね。値下げ競争になっているのですよ。儲けが減るばかりでねえ。」と述べていた。また、ブリジストンのディーラーの「カムテック」社のF社長は、「モスクワでは、ディーラー同士の競争が激しくなりました。テリトリーは決まっていますから、どこで売ろうと自由なのです。これは私達にしてみたら良いことなのですが、ディーラー間の競争はどんどん激化しています<sup>26</sup>。」とブランド内競争が激化していることについて語っている。

以上の2つの事例は、取扱流通業者を増加させたために異なる取扱業者の間で商圏が重複したために生じた問題と言える。これは次の点で製造企業に悪影響を及ぼした。第1に、重複した商圏の中で流通業者が自社製品をめぐる販売競争を展開した。そのとき、対象がいずれも自社製品であったので価格競争として行われた。製造企業からすると、自社製品の販売価格が低下すること自体問題であるうえ、異なる業者間で異なる価格が成立したことも問題であった。第2に、そうして自社製品をめぐる価格競争が展開されるということは、流通業者からすると、当該製品の単位あたり収益が低下することを意味した。そして、このことが彼らの当該製品の取扱・販売促進意欲を減退させることになった。以上のことを考慮すると、製造企業は取扱業者の増加による販売能力の拡大を志向するが、それは流通業者の商圏を考慮した一定の範囲内で実行されなければならない。これもチャネル拡張への制約要因である。

一方、ディーラー間競争が、値下げ競争を惹起することを防ぐために、小売価格の下限を設定していた日本企業もある。ソニー、パナソニック、キヤノン、三洋、VAX他の製品を取扱い、ロシアに300社以上の卸売業者を有するロシアの有力な家電製品取扱卸売業者である「パルチア」社の家電部ベルナツカヤ・マネジャーによると、「VAXのディストリビューターである三井物産は、最低価格を設定しています。ですから、どこの店で買っても価格はほとんど同じなのです。その意味で、ディーラー間の競争はそれほど強く感じません<sup>27</sup>。」と話していた。このように、VAXのディストリビューターとして三井物産は、小売価格の下限を設定し、その効果ゆえに、商圏が重複していても流通業者間で自社製品をめぐる価格競争は惹起されなかったものである。

## 6. ロシアにおける1対1次元のチャネル拡張制約

前節では、ロシアの市場特性による1対多次元のチャネル拡張制約を検討してきた。本節ではロシアにおける1対1次元のチャネル拡張制約について考察する。

市場経済化直後の数年間は、高い能力を持つ取扱流通業者が少なく、その争奪戦の回避のため、製造企業はより能力の低い業者に取扱範囲を広げることを志向した。その低い能力の向上のため、製造企業は流通業者に対して積極的に販売支援を行ってきた。例えば、

キャノンのXマーケティング・マネージャーは、「ゼロックスは、旧公団ルートから、特約店・代理店を広げていきました。サービス等のインフラがあったからです。キャノンはそこへ入り込めなかったので、新しく生まれたディーラーを特約店・代理店にしていきました。ディーラーには教育も含めたかなりの販売支援をしてきました。そのうち、ゼロックスの代理店がキャノン製品も扱いたいとやってくるようになりましたよ。」と述べている。このように、市場経済移行直後には、必ずしも高い能力の流通業者の獲得にはこだわらずに、能力の低い流通業者に取り扱わせ、積極的に営業要員の教育・訓練、効果的な販売促進プログラムの策定・実施に対して支援を行うなどのディーラー・ヘルプを行いつつその能力を高めてきたことがわかる。このように、流通業者の能力が低い場合、チャネル拡張を志向する製造企業としては、流通業者の能力を高めるための投資を行う必要がある。しかし、それには資金と時間がかかる。こうした投資は、販売対象地域を全国へと拡大するほど、そしてチャネル・フローにおいて最終需要家により近い川下を対象とするほど増大する。特定の流通業者の能力を高めるための支援費用は、取扱流通業者の数が増えるほど増加する。また、製造企業が、能力が異なる流通業者と取扱契約を結び、能力を高めるための支援を行うとすると、これらの流通業者を統制・管理・支援する際の業務の複雑度が増大し、モニタリング・コストも増大する。ロシアでは、市場経済移行直後に新興の流通業者が雨後の筍のごとく誕生し、流通業者間の能力にばらつきがあった。一方で、製造企業が負担できる費用にも限度があった。したがって、製造企業は、能力が異なる流通業者すべてに対して、一様に能力拡大のための支援を行うよりも、個別に程度の異なる支援（取引条件の非標準化戦略）を行った方が効果はあがった。そこで、日本の製造企業の中には、ロシア市場において相対的に既存能力の高い流通業者を優先的に取扱業者として契約し、それらの流通業者に対して集中的に販売支援のための投資を行った企業もある。例えば、Mitsui-Ricoh CIS Ltd.はその例である。

リコーは、三井物産と合弁で、1997年10月にMitsui-Ricoh CIS Ltd.を設立した。Mitsui-Ricoh CIS Ltd.は1997年の実績で、最も販売能力が高かった「ダルズ」をロシアにおけるリコーの総代理店とした。サンクトペテルブルグ、ノボシビルスクなどのディーラーへはすべて「ダルズ」経由で製品を卸している<sup>28</sup>。これによって、Mitsui-Ricoh CIS Ltd.は、個別にディーラーを探し契約を締結するためのサーチング・コストやアグリーメント・コストとモニタリング・コストを省くことができた。「ダルズ」は正規の関税25%（複写機の輸入税5%と付加価値税20%）を何らかの方法で安くしてもらっており、Mitsui-Ricoh CIS Ltd.が直接輸入する価格よりも安くロシア国内に輸入しているという<sup>29</sup>。また、リコーは、地方のディーラーを各州に対し1社に限定していた。

このように、市場経済化移行直後のロシア市場では、能力の高い流通業者があまり存在せず、その能力にばらつきがあった。その中で相対的に能力が高い販売能力を持ち、安く通関できる流通業者は数的に多くはなかった。このため、リコーは流通業者を数的に増加



させることはせず、販売力のある流通業者「ダルズ」を優先的に取扱対象として契約し、集中的にディーラー・ヘルプのための投資を行ってきたのである。これによってサーチング・コストやアグリーメント・コストとモニタリング・コストを大幅に省くことができたことは言うまでもない。

## 7. 日本の製造企業とロシアの流通業者のチャンネルパワー関係の変化

前節までに、日本の製造企業のロシア市場におけるチャンネル拡張の制約問題について考察してきた。市場経済化途上にあるロシア市場ではチャンネル拡張は容易ではなかったことが看取された。このような中で、日本の製造企業とロシアの流通業者のチャンネルのパワー関係はどのように変化してきたのであろうか。本節ではチャンネルのパワー関係の変化について分析する。

キヤノンのフィンランド法人「CANON NORTH-EAST OY」のモスクワ事務所のマーケティング・マネージャーは、ロシアにおける市場経済化以降のチャンネルの変遷について次のように述べている。「1992年頃は、膨大な市場に少数のメーカーが物を供給してあげる状態で、チャンネルの販売は主にメーカー名または商品名の宣伝によるものでした。チャンネルは、メーカーに対して、豊富な資金力、購買力で交渉してきました。1992～1994年はロシア企業がどんどん設立されたので、安定したビジネスができました。とにかく、間口を広げて流しました。右から左へ売れていきましたよ。100個ずつ買ってくれました。3ヶ月で500個買ってくれたこともありました。ですが、近年、メーカーの数が増えてきて、選択肢が増大したことによって、チャンネルは自らの企業名または店名を用いてその幅広い品揃えを宣伝しだして、チャンネルブランドの確立を始めました。メーカーに対してのディーラーのアプローチは、資金力・購買力は未だに重要ですが、その販売力とブランド力が売り物になってきました。一方、メーカーは、競合メーカーが増えてきて激しい競争を強いられていて、いかにブランド力と販売力のあるチャンネルに入り込むかが鍵となってきました。こういうように、チャンネルの立場が強くなってきたのですよ<sup>30</sup>。」

ロシアのコピー機市場は市場経済化移行直後数年間は完全な売り手市場であった。当初は、多くのディーラーは競って有名メーカーの商品の取扱いを欲して、特約店・代理店契約を結んだ。そして、ディーラーへ自社商品を販売すれば最終需要家である企業へ自動的に流れていった。換言すればディーラーにさえ売れば売れた時代であった。それゆえ当時の販売戦略は、できるだけ数多くの流通業者（ディーラー）と特約店・代理店契約を結ぶことであり、特約店・代理店の数が販売量を保証していた。ところが、製造企業の数が増えたことで買い手市場へと変化した。そして、高い能力をもつ少数の流通業者の帳合獲得、各社製品の優先的な取扱・販売促進をめぐる争奪戦という様相をみせた。加えて、流通業者（ディーラー）は、下位組織に小売店舗網を持つことでそのパイニングパワーを背景に商談で主導権を握り、大量仕入れによる納入価格の大幅値下げを求めるようになった。こ

うして製造企業に対して流通業者がパワーを持つようになったのである。

## むすび

以上、市場経済化以降のロシア市場における日本の製造企業のチャンネル構築・拡張制約とパワー関係の変遷について論じてきた。

本研究では流通チャンネルの拡張について、特定の製造企業と一流通業者とのダイアル(1対1)と、特定の製造企業とその製造企業と取引関係にある複数の流通業者、つまり1対多の2つの次元から分析を行った。これらの次元で、ロシア市場におけるチャンネル拡張の制約要因は、次の通りであった。まず、1対多次元の販売対象地域の拡大の制約については、①市場経済化直後の高い能力の流通業者の不足、②広大な販売対象市場と物流インフラの不備、③モスクワの税関問題、④地域による大幅な所得格差が指摘された。このため、販売対象地域拡大は制約され、販売市場はモスクワ近辺に集中した。さらに、モスクワという特定地域内流通業者密度の制約として、ブランド内競争がおり、特定地域内流通業者密度の増加も制約されていた。このような販売対象地域拡大と特定地域内流通業者密度の制約から、その代替として1対1次元で、販売支援という直接的な働きかけを積極的に行うようになったことが指摘された。しかし、販売教育には資金と時間が必要であり、多くの流通業者を監督するモニタリング・コストが増大し、これが販売支援の制約となった。これが1対1次元のチャンネル拡張制約であった。そこで、製造企業は取引条件の非標準化戦略に出て、高い能力をもつ流通業者の帳合獲得競争が始まったのである。

一方、ロシアにおける外国の製造企業と流通企業のチャンネル・パワー関係については以下の通りである。すなわち、市場経済化移行直後数年間のロシアの流通構造は外国の製造企業の売り手市場であった。ロシアへ早期に参入した外国の製造企業は少数であり、製造企業の売手集中度は高く、当初は製造企業の誘引によってロシアの流通業者の統制を行うことが可能であった。多くのディーラーは競って有名メーカーの商品の取扱いを欲し、特約店・代理店契約を結んだ。消費市場は供給市場を上回っており、ディーラーへ自社商品を販売すれば最終需要家へ売れた時代であった。それゆえ当時の販売戦略は、できるだけ有能な数多くの流通業者(ディーラー)と特約店・代理店契約を結ぶことであり、特約店・代理店の数が販売量を保証していた。ところが、製造企業の数が増えたことで買い手市場へ変化した。これによって製造業者の売手集中度が低くなり、流通業者による製品差別化が行われるようになってきたのである。そして、パルチアなどの有名な流通企業が誕生し、それらが買手集中度を高め、そのブランド力で製品差別化を行うようになっていった。その結果、流通業者(ディーラー)は、下位組織に小売店舗網を持つことでそのバイイングパワーを背景に商談で主導権を握り、大量仕入れによる納入価格の大幅値下げを求めるようになり、製造企業の誘引による統制の有効性を低下させたのである。一方製造企業は有名な流通企業に取り扱ってもらうために、流通業者に提供する誘引が多くなっていった。

こうして、ロシア市場のチャネル構造は、市場経済化への移行開始からおよそ5年ほどで製造企業主導型から流通業者主導型へと変化したのである。

<sup>1</sup>本稿作成にあたり、新潟大学経済学部小山洋司教授、永山庸男教授より大変有益なコメントを頂戴しました。記して御礼申し上げます。

<sup>2</sup>村上(1995)376頁。

<sup>3</sup>小川(1990)93~94頁。

<sup>4</sup>しかし、日口間の通関統計には含まれていない(日本貿易振興会(1997a)374頁)。

<sup>5</sup>Johansson(2000)第10章。

<sup>6</sup>Vasiagin(1999)pp.36-38.

<sup>7</sup>竹田(1992)134頁。

<sup>8</sup>ロシア市場においては①輸入業者、②ディストリビューター、③ディーラー、④リテーラーの業態が明確に区別されていない。①と②が同一企業であることもあれば、①から④まで一つの企業がカバーしているケースもある。本稿で用いる「流通業者」は、①~④の総称として用いる。ディストリビューターとは、「自社の採算で輸入業者から購入し(あるいは直接輸入し)、一定の在庫をもち、自社ルートを使って販売すると同時に、広告、SP、アフターサービスを行う卸売商である(竹田(1985)38頁)。

<sup>9</sup>これに対して永山(1991)は、「物理的差別化のみならずブランド等の非物理的差別化を含めた広義の製品差別化による製品フローが前提となるべきであって、それらの差別化を形成する技術的優位性の問題は第一義的に考えられるべき」であろうと批判し、製品差別化があるからチャネル戦略が有効であるという立場をとる。

<sup>10</sup>小川(1990)93~94頁、114~115頁。

<sup>11</sup>米村(1993)15-16頁。

<sup>12</sup>Жарков(1999)。

<sup>13</sup>1999年7月29日10時~13時、キャノンのフィンランド法人「CANON NORTH-EAST OY」モスクワ事務所にて筆者との面談による。面談先の要請により、個人は明記しない。

<sup>14</sup>1999年8月3日8時30分~10時、オリンパスのモスクワの現地法人本社にて筆者との面談による。

<sup>15</sup>竹田(1998)10頁。

<sup>16</sup>この呼称は、谷地(1997)81頁を参考にした。

<sup>17</sup>谷地(1997)82~83頁参照。

<sup>18</sup><http://www.partya.ru> (1999年9月7日現在)。

<sup>19</sup><http://www.dalz.ru> (1999年9月6日現在)。

<sup>20</sup>1999年8月4日11時、モスクワ市内のレストラン「エルガウチョ」における筆者との面談による。面談先の要請により、個人名は明記しない。

<sup>21</sup>О Введении в действие закона Российской Федерации о таможенном тарифе: постановление Верховного Совета Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5005-1 с изменениями, внесенными постановлением Верховного Совета РФ от 7 июля 1993 г. №5343-1) Ведомости Съезда народных депутатов РФ и Верховного Совета РФ 1993г., №23. ст.822; №29, стр.1124: Закон Таможенные Пошлины Сентябрь-97, стр.14.

<sup>22</sup>1999年8月2日10時、日商岩井モスクワ駐在員事務所における筆者との面談による。

<sup>23</sup>1999年7月26日16時、其家電製造企業モスクワ駐在員事務所における筆者との面談による。面談先の要請により、会社名、個人名は明記しない。

<sup>24</sup>モスクワの其生ビール卸売企業にヒアリング調査をしたところ、二重帳簿システムは、ロシアの企業にとっては暗黙の了解による常識であり、できるだけ販売高、利益とも過小になるよう申告していると語った(1999年7月30日モスクワのビール卸売企業における筆者の面談による)。また、三井物産モスクワ駐在員事務所の小林正明物資担当課長によると、二重帳簿どころか、最低でも①税務署提出用、②取引先提出用、③自社用の三重帳簿が存在するという。

<sup>25</sup>1999年8月6日14時~15時、モスクワの「ミール・コピーロバニヤ」の事務所において筆者との面談による。

<sup>26</sup>1999年8月5日16時~17時、ブリジストンのディーラーである「カムテック」社本社(Москва, ул. Орджоникидзе, 8/9. Тел. (095)952-19-07, 952-38-95, факс: 954-00-10.)にて筆者との面談による。

<sup>27</sup>1999年8月6日(金)11時~12時30分、モスクワの「パルチア」社本社にて筆者との面談による。パルチアは、金融産業グループであり、1992年に設立された。今日、ロシアで広い販売ネットワークを持つ。「パルチア」は持株組織であり、その傘下にある会社には、①「パルチア・モスクワ」: オーディオ・



家電・コンピューター・事務機器の卸売部と直営小売店舗ネットワーク、②「ドーム・ドミノ」：キッチン・家具・食器・子供部屋などを販売する卸売部と直営小売店舗ネットワーク、③「モーダ・ドミノ」：洋服・靴などの直営小売店舗ネットワーク、④「パルチア・サービス」：家電製品の保証期間内、保証期間後の直営サービスセンター網、エアコン、家電製品の据付、⑤「パルチア・トランジット」：モスクワ市内、ロシアモスクワ州およびロシアの各都市、ロシア諸国内の顧客への商品配送がある(<http://www.partya.ru> 1999年9月7日現在)。

<sup>28</sup> <http://www.dalz.ru> (1999年9月6日現在) 及び、1999年8月4日、「ダルズ」本社にてポミヤクシェフ販売部長と筆者との面談による。

<sup>29</sup> この点に関しては、拙稿(1999)を参照されたい。ロシアは、税関への賄賂とコネさえあれば不正輸入は簡単に実現できる国であり、正直者が損をする国なので、国家公務員である税関職員にも輸入業者にも役人にも国の法律遵守義務の意識は存在しない(日本経済新聞2000年6月30日付け)。

<sup>30</sup> 1999年7月29日10時～13時、キヤノンのフィンランド法人「CANON NORTH-EAST OY」のモスクワ事務所にて筆者との面談による。

## 参考文献

- Arnold, D.J. & Quelch, J.A. (1998) "New Strategies in emerging markets", *Sloan Management Review*, 40(1), pp.7-20, Harvard Business School.
- Engelhard J. & Eckert S. (1995) "Market Entry Strategies of German Firms and Industrial Transformation in Eastern Europe", *Transformation Management in Postcommunist Countries -Organizational Requirements for a Market Economy*, Edited by Refik Culpun and Brij Nino Kumar, Quorum Books, London.
- Johansson J.K. (2000) *Global marketing: foreign entry, local marketing & global management 2<sup>nd</sup> ed.*, Boston, Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- Larimo J., Nieminen J., Springer R. (2001) "Competitiveness and marketing strategies of foreign companies in Eastern Europe: Empirical evidence from Finnish and Austrian companies", presented at the 6<sup>th</sup> Workshop in International Business at the University of Vaasa, August 26-28, 2001.
- Meyer K. (1998) *Direct investment in economies in transition*, New Horizons in international business.
- Nieminen J., Larimo J. (2001) "Entry Strategies and Performance of Finnish Companies in Central and Eastern Countries", *Ten Years of Economic Transformation*, Vol. II -Markets, Companies and Foreign Business in Transition Ed. By Kari Liuhto, 2001 No 16, Studies in Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.
- Peng M.W. (2000) *Business strategies in transition economies*, Sage Publications, Inc.
- Root, Franklin R. (1977) *Entry Strategies for Foreign Markets: From Domestic to International Business*, AMACOM, 1977, p.11.
- Rosenbloom, B. (1989) "The Wholesalers' Role in Performing Functions: Wholesaler Versus Manufacturer Perceptions", in Pellegrini and Reddy (1989), *Retail and Marketing Channels*, Routledge. pp.117-137, pp.123-125.
- Кулещов В.В. (1998) "Экономика Сибири: состояние и перспективы", *ЭКО*, No.3, 1998.
- Жарков С. (1999) "Западные модели дилерских сетей не прижились в России", *Капитал* 28 Апреля-4 Мая 1999.
- 大石芳裕 (1995) 「日本企業の国際マーケティングの特質」『日本企業のマーケティング』角松正雄編、大月書店、30～85頁。
- 小川和男・木村和子 (1990) 『これからどうなるソ連・東欧経済と日本』財団法人 経済調査会。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。

---

竹田志郎(1985)『日本企業の国際マーケティング』同文館。

竹田志郎 (1992)「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論：在日外資系企業の分析を中心に」、横浜経営研究 (横浜国立大学)、第 13 巻第 2 号。

竹田志郎(1998)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

富山栄子(2000)「ロシア市場における需給斉合と日本の家電製造企業のマーケティング・チャンネル戦略—輸入自由化以降、ロシアの家電取扱ディストリビューターが果たした役割—」『ロシア東欧学会年報』1999 年版、28 号、175～182 頁ロシア東欧学会、2000 年 4 月発行。

富山栄子(2002)「キヤノンのロシア市場参入行動— 海外市場参入モデルのロシア市場への適用可能性に関する一考察 —」『ロシア・東欧研究』ロシア・東欧学会年報 2001 年版、30 号、ロシア東欧学会、96～113 頁、2002 年 9 月発行。

日本貿易振興会(1995a)(1996a)(1997a)(1998a)『ジェトロ白書貿易編世界と日本の貿易』各年版、日本貿易振興会。

日本貿易振興会(1995b)(1996b)(1997b)(1998b)『ジェトロ白書投資編世界と日本の海外直接投資』各年版、日本貿易振興会。

永山庸男(1991)「日本企業の国際マーケティング戦略」『経営戦略と組織の国際比較』中央大学企業研究所編、中央大学出版部、79～126 頁。

村上隆(1995)「対外経済関係—コメコンの崩壊と新たな対外経済関係構築への模索—」『スラブの経済』弘文堂。

谷地弘安(1997)「新興市場参入問題の構図—中国におけるチャンネル拡張と制約—」『横浜経営研究』VOL. XVIII No.3.81 頁。

米村紀幸・西村加明編著(1993)『ロシアの市場経済化』サイマル出版会。