

令和元年6月15日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03685

研究課題名(和文)新興国市場戦略の一般理論開発に関する実証研究

研究課題名(英文)The theoretical foundation and empirical investigation of emerging market development

研究代表者

臼井 哲也 (Usui, Tetsuya)

日本大学・法学部・教授

研究者番号：60409422

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、新興国市場戦略の一般理論の開発にある。初年度には、過年度までの理論研究の蓄積を踏まえて「リソース・リポジショニング・フレームワーク(RRPフレーム)」を開発している。RRPフレームとは、本国市場において形成された資源ポジションの現地市場における変化を分析する枠組みである。企業は、制度的距離の大きい新興国市場の開発において、本国資源の束を解体し、それぞれの資源を「顧客選好の程度」と「希少性の程度」の2軸において再ポジショニングし、活用している。本研究成果は国内外の複数の学会ならびに学会誌論文として報告している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

新興国市場の成長は未曾有のビジネスチャンスをもたらし、日本企業はいかにして新興国市場(中間層)に対して価値を創造し競争優位を獲得できるのだろうか。新興国市場開発に関する研究はこれまでも活発に行われてきたが、未だ統一的な見解はなく、理論化の途上であった。そこで本研究では、長年研究を重ねてきたオリジナルの分析フレームである「リソース・リポジショニング・フレーム(RRPフレーム)」を開発し、この作業仮説を日系企業(小売業、ショッピングモール、外食業)を対象とした定性分析を用いて実証した。この研究成果により、企業に対して新興国市場開発のガイドラインを提示することができた。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to reveal how multinational corporations (MNCs) sense and select their home-based resources to achieve customer value in the emerging markets. Previous studies in international business have proceeded on the premise that firm-specific advantage (FSA) has been considered to automatically create value in foreign markets. However, the main issue here is whether market value really exists or not. Through case studies of Japanese MNCs, our data clearly show us that a firm is forced to deploy and maintain a resource repositioning process in the initial market entry stage, in order to build competitive advantage over local competitors. In the resource selection process, only resources that have both high customer perceived preference and rarity in the local market become competitive advantage.

研究分野：国際マーケティング

キーワード：新興国市場 国際マーケティング ダイナミック・ケイパビリティ 多国籍企業論

1. 研究開始当初の背景

新興国市場の拡大は未曾有の市場機会を日本企業にもたらしている。日本企業はいかにして新興国市場(中間層)において価値創造を実現し、競争優位を獲得するのだろうか。新興国市場開発に関する研究は、過去 10 年の間、活発に行われてきたが、未だ統一的な見解はなく、理論化の途上にある。先進諸国とは大幅に異なる制度の影響がしばしば新興国市場開拓の阻害要因として指摘されてきた(Peng *et al.* 2008)。

研究開始当初も現在においても、企業の国際化、多国籍化の論理として支配的な地位を占めているのは内部化理論である。内部化理論では本社が保有する経営資源、企業特殊優位(以下、FSA: Firm-specific Advantage)が直ちに進出先国市場において価値を創造する(すなわち比較優位を有すること)を仮定している。しかし新興国市場開発においては、この仮定に再検討を迫る以下のような諸研究が登場している。

- 1) 大幅に異なる制度に起因する新興国市場開発の苦悩(新宅・天野 2009)
- 2) 市場センシング能力に基づく現地適応化行動(Craig & Douglas 2000)
- 3) ダイナミック・ケイパビリティ論による経営資源の再構成論(Teece 2009)

制度的要因が先進諸国と大幅に異なる新興国市場戦略においては、本国資源(FSA: 技術・知識・ノウハウ・ルーティンなど)を梃子とした海外市場開発の論理を再検討しなければならない。このような理論的背景により、新興国市場戦略の一般理論の開発が研究課題として注目されるようになった。

[ここでの参考文献]

Craig, S., & Douglas, S. (2000) 'Configural advantage in global markets.' *Journal of International Marketing*, 8(1): 6-26.

Peng, M. W., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 920-936.

新宅純二郎・天野倫文(2009)「新興国市場戦略 市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第 75 巻, 第 3 号。

Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. London: Oxford University Press.

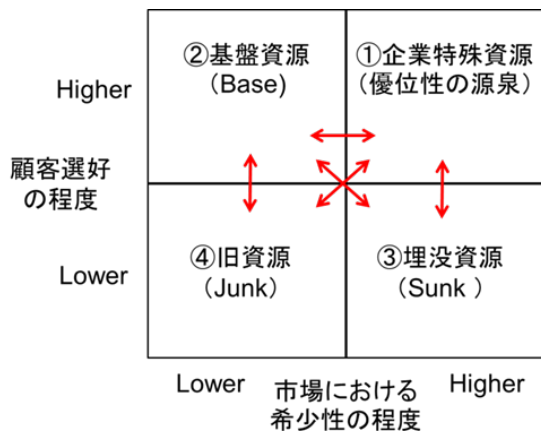
2. 研究の目的

本研究の目的は、新興国市場戦略の一般理論を開発することにある。多国籍企業論、戦略論、マーケティング論などの諸分野を総合的に検討し、オリジナルの分析フレーム「リソース・リポジショニング・フレーム(RRP フレーム)」を開発した。本研究では RRP フレームに基づき、作業仮説を導き出し、複数のケースを用いて検証する。それらを通じて日本企業が新興国市場を開発する際の実務的ガイドラインを提示する。

3. 研究の方法

本研究では特定の分析フレームに基づき、仮説を検証していく方法を採用する。図は RRP フレームを示している(白井 2015)。資源は、顧客選好と希少性の双方が高い「企業特殊資源」である。

顧客選好が高く、希少性が低い資源、すなわち「基盤資源」である。希少ではないため競合も類似する資源を保有するが、競争への参加には基盤資源は欠かせない。市場において企業はとを用いて優位な競争ポジションを獲得し維持する。とは当該市場において価値ある資源として機能していない、いわば休眠状態の遺産である。



RRF を用いれば、本国資源を活用した現地市場での価値創造プロセスを分析できる(図中の矢印)。たとえば、本国市場においてポジションにある資源は、現地市場において、のポジションへ位置づけられる可能性がある。またポジションの基盤資源は、本国市場においては競争相手も保有する当たり前の資源ではあるが、現地市場では高い顧客選好を獲得し希少であるポジションに位置づけられるかもしれない。

本国資源の評価(=ポジショニング)は現地市場で変化する可能性がある。とくに制度環境が大幅に異なる(非連続な)新興国市場において、我々はリポジショニング現象を数多く観測している。

本研究ではこの分析フレームに従い、定性的な方法論を用いて、理論の一般化を試みる。本来であれば大規模データを用いた定量分析が一般理論の開発には適している。しかし、本研究では、サンプルとなる企業の新興国市場への参入初期段階のプロセスを検証する必要がある。すなわち、本国資源の再配置には一定の期間を要するのである。

そこで本研究では、参入から概ね 5 年間における本国資源の活用(再配置)のプロセスを検証するため、ケーススタディを方法論として採用している。

4. 研究成果

本研究では RRP フレームに基づき、以下の仮説(リソース・リポジショニング仮説)を検証し、その成果を複数の論文に分けて発表している。

- H1: 本国資源に対する顧客選好の程度と希少性の程度は、現地市場において変化する
- H2: リソース・リポジショニングは参入初期段階の事業成果に正の影響を与える
- H3: リソース・リポジショニングは本国資源の束のなかり、初期に移転すべき資源と中長期的に移転、現地で新たに構築すべき資源の識別に正の影響を与える

第一論文は成都イトーヨーカ堂の中国市場進出の初期段階におけるリソース・リポジショニング仮説の検証である(秦・成田・臼井 2016)。成都イトーヨーカ堂は 1996 年の進出当初、日本市場では当たり前の取り組みであったオープンディスプレイ、接客サービスの質、清潔さなどのノウハウを武器に成都市場の開拓に成功している。当初 2, 3 年は苦しい時期を経験していたが、まさにこの本国では当たり前の基盤資源(図の)のリポジショニングが初期的な成功の鍵となっている。

第二論文、イオンモールのホーチミンシティへの進出ケースにおいてもリソース・リポジショニング仮説が実証された(臼井・星田 2016)。テナントとの協働関係構築力、施設管理力、店内販促イベントの企画・運営力などが競争優位の源泉としてリポジショニングされて機能している。ここにおいてもリソース・リポジショニングが初期的な成功の鍵となっていた。

そして第三論文においても同じくイオンモールの中国(北京・天津地区)のケースデータを用いて、仮説を検証し、同様の結論を得ている。ここで本国資源の中国市場でのリポジショニングの事例を紹介しておこう(臼井・星田 2017)。テナントとの協働関係である。一般に中国の大手デベロッパーの開発事業における主目的は不動産(レジデンス、オフィスなど)の販売である。物件の価値を高める要素としてショッピングモールを建物内(多くの場合、地下～低層階)に配置する。デベロッパーはモールの立地は重視するものの、商業施設自体の価値を高めるオペレーション活動には重きを置かない。有名ブランドを入店させ、あとはそれぞれのテナントの努力にゆだねる方式が一般的である。中国の大手デベロッパーにとって戦略上重要なことは、好立地にスピードをもって複数の物件を開発していくことにある。エリアごとの個別のオペレーションは施設管理の域に留まる。しかしイオンモールは日本で実践してきたこのテナントとの協働関係を武器として(企業特殊優位)として位置付け直して、北京・天津地区で事業成果を上げている。中国のあるモール所長は以下のように述べ、インタビュー対象となった 5 人のモール所長全員が同様の趣旨の回答をしている。

「我々イオンモールは競合とは異なり、テナントとのコミュニケーションや営業への指導をもっと重視している。我々は従業員の管理、商品の仕入れと販売、さらにテナントに市場の販売情報やファッションの情報など色々な情報を提供している。(中略)私の経験上、他のショッピングモールはそんな事に取り組んでいない。我々はテナントとの繋がりが競合よりも強いと感じている」

「今ではテナントの方が積極的に我々と協働したがついてきます。『あなた達との交流は他と違って、本当に私たちを助けてくれる、導いてくれる、応援してくれる、私たちの考えを聞いてくれる』との声を多くのテナントより頂戴しています。」

このように企業特殊優位として機能しているテナントとの協働関係強化ではあるが、2008 年のオープン当初はテナントから理解を得ることが容易ではなかった。第一号店の立ち上げに関わり、現在は他モールで所長を務める A 氏は当時をこう振り返る。

「テナントは他のショッピングモール(競合)がやらないことをなぜここではやるのかと疑問視していた。(中略)コミュニケーションが段々展開して、営業効果が表れたおかげで、テナント達はようやく納得した。コミュニケーションが深くなればなるほど、テナント側はさらに協働活動に効果を感じるようになった。」

以上のようにテナントとの協働関係強化は、競合が取り組んでいない希少で新奇性のある経営資源として、中国市場において競争優位の源泉として機能している。取材時の 2017 年時点では、テナントリーシングと販売(営業)の両面で、この協働関係が大いに貢献している。しかし当初からこの活動を実践するのは困難であった。リソース・リポジショニングが機能し始めるまでには一定の時間を要したのである。

これら公開済みの論文以外にも、イオンモール(中国の広州、武漢、インドネシア)、イオン(リテール)の中国、インドネシア、マレーシア、外食産業の一蘭(ラーメン店)の新規店舗立地における戦略策定と修正プロセスならびに事業成果の関係性に関するデータ収集している。インドネシアのジャカルタではイオンモール、イオンの全店舗と競合店舗を視察し、経営陣からストアマネジャーまで、階層的に複数のインタビューを実施している。これらは現在執筆中の論文のデータとして活用したい。

これらデータは概ね同様の結論を示している。

本研究は複数のケースデータに基づき、RRP フレームを検証したに過ぎない。今後は大規模な定量データ等を用いた精緻な実証が求められる。今後の課題としたい。

5. 主な発表論文等

(雑誌論文) (計 5 件)

臼井哲也(2018)「ダイナミック・ケイパビリティ論におけるグローバル・マーケティングとビジネスモデルの役割」,『異文化経営研究』14 巻, 1-16 ページ。(招聘, 査読なし)

<https://iss.ndl.go.jp/books/R000000004-1028907687-00>

臼井哲也・星田剛(2017)「ビジネスモデル思考で捉える国際マーケティング: 日系ショッピングモールの中国市場進出」,『日経広告研究所報』293 巻, 54-61 ページ。(査読なし)

<https://ci.nii.ac.jp/naid/40021234290>

秦小紅・成田景堯・臼井哲也 (2017)「リソース・リポジショニングのプロセス分析: 成都イトーヨーカ堂のケース」,『国際ビジネス研究』8 巻 2 号 107-121 ページ。(査読あり)

<https://doi.org/10.15050/jaibs.8.2.107>

臼井哲也・星田剛(2017)「ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニング」の効果分析 日系ショッピングモールのベトナム進出のケース」,『多国籍企業研究』9 巻, 19-36 ページ。(査読あり)

http://www.mne-jp.org/sub6_160809/pageview/upgrade/index.html

臼井哲也 (2015)「リソース・リポジショニング・フレームによる新興国市場戦略の分析視角: 本国資源の企業特殊優位化の論理」,『国際ビジネス研究』7 巻 2 号 25-45 ページ。(査読あり)

<http://doi.org/10.15050/jaibs.7.2.25>

(学会発表) (計 5 件)

Tetsuya Usui, Resource Repositioning as an International Marketing Capability, Academy of International Business, Annual meeting, Copenhagen Business School, 2019-6-25

Tetsuya Usui, Resource Repositioning Capability as an International Marketing Strategy, 第 66 回多国籍企業学会東部部会, 北海学園大学, 2018 年 5 月 12 日

秦小紅・成田景堯・臼井哲也, リソース・リポジショニングのプロセス分析 - 成都イトーヨーカ堂のケース, 第 9 回多国籍企業学会全国大会, 広島市立大学, 2016 年 7 月 10 日

臼井哲也, ビジネスモデルのリモデリング: イオンモールベトナムのケース, 第 51 回多国籍企業学会東部部会, 明治大学, 2015 年 11 月 14 日

Tetsuya Usui, Network Embeddedness of Japanese SMEs, Asia Academy of Management, Annual meeting, Chinese University of Hong Kong, 2015-06-24

(図書) (計 0 件)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

6. 研究組織

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。