

平成 22 年 5 月 17 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2009

課題番号：19530341

研究課題名（和文） ユーラシア新興市場の発展と広告，小売・流通企業の組織学習

研究課題名（英文） Development of Eurasian emerging markets and organizational learning of advertising and retail companies

研究代表者

今井 雅和（IMAI MASAKAZU）

高崎経済大学・経済学部・教授

研究者番号：80305391

研究成果の概要（和文）：

ユーラシア市場の発展は工業のみならず，サービス業にもおよんでいる。サービス業の進展は人々の価値観と生活，社会に多大な変化をもたらした。多国籍企業はもとより，新興国企業も，社内の経営資源のみならず，社外へのネットワークを利用して，知識の移転を図っている。しかし，新たな経営資源を利用し，競争優位につなげるためには，高度な組織学習が不可欠である。各社各様のやり方で，地道な活動を展開している。次の研究課題は，経営プロセスに踏み込んで，特徴的な企業の活動を発掘することである。

研究成果の概要（英文）：

Development of Eurasia markets involves not only industrial but also service sectors. Advancement of the service industry made people's values, life and their society to change enormously. Multinationals as well as local companies try to transfer knowledge not only within their internal managerial resources but also using various networks out of their organizations. But high-level organizational learning is indispensable for them to utilize new managerial resources and to make competitive advantages. They implement their own steady activities. The next research is to explore characteristic and extreme cases of those businesses paying attention to their management processes.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2007年度 | 1,200,000 | 360,000 | 1,560,000 |
| 2008年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2009年度 | 900,000 | 270,000 | 1,170,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 3,100,000 | 930,000 | 4,030,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：サービス企業，知識移転，メタナショナル，ソーシャルキャピタル，小売コンセプト，企業内大学，国際ビジネス研究

1. 研究開始当初の背景

(1) これまでの新興国の経済発展と企業活動には、一般的につぎのようなパターンがみられた。まずは、賦存要素を活用する条件が揃った新興国に、製造外資企業が参入したり、ローカル素材企業の企業活動が活発化したりして、経済的「離陸」が始まる。経済発展が進むにしたがって、国民の所得が上昇し、消費市場が形成され、それがソフトインフラの発展につながる。そして、そうした消費市場に対応するため、外資サービス企業が参入したり、ローカルサービス企業が誕生したりして、サービス産業が育っていく。

(2) もちろん、製造企業とサービス企業の依存度は極めて高いし、サービス産業の発展が経済成長につながり、消費市場の発展が製造業の更なる発展を促すなど、ある段階に達すると、これらはシークエンシャルからスパイラルな関係となる。と はこれまでも、経済学、経営学などさまざまなアプローチで研究が進められてきたが、新興市場においては現在進行中でもあり、と に関する研究は緒についたばかりである。本研究が後者に注目した所以である。

2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、サービス企業の新興市場における知識移転と組織学習とそれによって得られる競争優位の源泉を明らかにすることである。そうした研究を通じて、各国の消費市場およびソフトインフラの特徴を明らかにできると考えた。

(2) サービス産業のなかでも、小売・流通企業を選択した理由は、それまでの当該地域でのフィールド調査を通じて、市場すなわち人々の生活により密着した分野であり、社会の動向を最も敏感に反映する業種であると考えたからである。また、広告は、人々の価値観の反映であり、市場特性を写す鏡であると同時に、それまで国際ビジネス研究ではまったく取り上げられてこなかった分野だからである。

(3) 小売・流通と広告という特定産業を対象を絞ることによって、産業別特性と差異を極力コントロールし、各企業が各国拠点間でのように知識移転を行ない、組織学習につなげ、どのような新たなビジネスモデルを生み

出しているのかが明らかになると考えた。そして、各新興市場の特性とビジネス環境の進展状況も浮かび上がらせることができると考えた。

3. 研究の方法

(1) この研究は、対象企業で進められている実践を通して、競争優位の源泉を明らかにしようとする。したがって、既存データは存在せず、みずから一次情報を収集するしかなかった。インタビューおよび直接的なコンタクトを通じたアンケート調査による情報収集を中心に研究が進められた理由である。もちろん、対象企業の選定や事前調査のため、二次情報も活用したが、調査の中心は一次情報の収集と分析であり、この点が本研究の進め方の第一の特徴といえる。

(2) 第二の特徴は、特徴的な企業を取り上げるケーススタディと、アンケート調査を基に一般化を試みる定量的分析を組み合わせ、多面的な分析を行なうことであった。ただし、本研究の目的はサービス企業の知識移転と組織学習を通じた競争優位の特定であり、定量的分析に力点を置くことになった。これは新興市場の成熟度を評価するうえでも有効なアプローチであったと考えられる。

(3) 第三の特徴は、1カ国の立地特性に留まらず、東欧対アジア、大国対中規模国など各国市場の特性を比較することによって、結果として、各国の独自性を抽出しようとした。1カ国内や地域内の比較ではなく、ユーラシア地域とやや広い地域設定にしたのはそうした意図があったからである。

4. 研究成果

(1) ロシアの小売市場を過去、現在、将来を見据えて、その特徴を明らかにし、小売業態と主要プレイヤーの動向を解明した。また、小売ビジネスの障害を示し、解決の方向性を検討した。そのうえで、外国企業を代表してIKEAを、国内企業を代表してX5リーテルグループの事例研究を行った。小売企業の知識移転の進め方、小売市場の変化に留まらず、小売業がロシア社会と人々の生活に大きな変化をもたらしていることを指摘した。

(2) 世界の広告市場の動向と日本の主要広

告会社の国際化の到達点を明らかにした。主に、東アジアと東南アジアに焦点を当て、電通と博報堂の国際事業の取り組みを分析した。両社が、社内大学という公式な制度とグループ内の職能間、同一顧客間の訓練、会議、非公式な情報交換を通じて、知識移転と企業内組織学習を進めていることがわかった。遅れていた日本の広告会社の国際化を本格化させるためには、各国に複数の子会社を設け、同一業種複数の顧客にサービスできる体制を整えるとともに、知識移転のチャンネルを太く、多様なものにするのが求められることを指摘した。

(3) タイヤ産業とロシアのタイヤ市場の概略を明らかにしたのち、外資系企業の市場参入行動とマーケティング戦略を分析した。新興市場への生産進出のプロセスと各段階の留意点を指摘し、各社のロシア市場戦略の到達点を整理した。ロシアのタイヤタイヤメーカーも社会主義時代とは異なり、他社との連携を模索し、生産投資や拡販を図っており、経営姿勢は市場経済下の企業と変わらない。しかし、技術力やマーケティング能力の遅れを解消するのは難しい。

(4) 外資企業のロシア市場への参入は産業組織論アプローチ、内部化アプローチによる説明が可能であるし、ロシアの優れた経営資源の活用という面ではメタナショナル経営論によって理解できることが分かった。ロシアの多国籍企業についても、豊富なキャッシュフローを利用して海外への拡大を単に図るだけでなく、垂直統合を目指したり、進出先国での学習を通じた更なる成長を志向したりと、「国際化アプローチによる多国籍化」で説明可能なことが分かった。「ロシア版国際ビジネス研究」を主張する動機は見当たらない。しかし、これまで手薄であった外資企業のロシア事業やロシア企業の多国籍化に関するミクロ研究の余地は大きい。戦略、組織、意思決定プロセスなど、まだまだ分かっていないことが多い。事例研究の題材は多いのであるが、まだまだ不十分である。こうした地道な活動の継続こそが国際ビジネス研究の課題に応え、発展に寄与する

(5) メタナショナル経営論を整理し、その実践のための課題を踏まえたうえで、味の素の研究開発活動を通じて、メタナショナル経営を実践する同社の経営プロセスについて議論した。新興市場におけるビジネス展開を研究するうえで、メタナショナル経営論は興味深いフレームワークであり、今後さらに事例研究を積み重ね、さらなる精緻化に努める必要がある。ロシアに限らず、新興市場には新たな知が眠っている。しかし、感知し、移動

し、事業化するプロセスには困難な課題が潜んでいる。だからこそ、メタナショナル経営は競争優位の構築につながるともいえ、企業がどのように取り組み、対応しているかを探ることは経営戦略論と経営組織論に新たな光を当てるものである。

(6) セコムが安全と安心の新たな市場の創造に成功した要因は、セキュリティをサービスと規定したうえで、顧客の潜在ニーズに合致した商品を提供できたからである。セコムらしさを大切にする組織文化と、自社の価値観を重視し、社員一人ひとりに浸透させ、共有することを最優先してきた。ビジネスシステムは、人的警備と機械警備を情報ネットワークによって有機的に組み合わせ、顧客ベースが一定規模を超えると、収穫逡増が実現するビジネスモデルを作り上げた。経営理念と事業システムをうまく融合できたからこそ、市場創造に成功したのである。セコムの競争優位は一見相反する事柄を高い次元で統合してできているところにある。人と機械の組み合わせ、ベンチャー企業でありながら、セキュリティ事業という性格上、業務の制度化が厳格である点、事業コンセプトとビジネスモデルへの固執と運用面の適用などの両立に成功した。

(7) 企業は本国に賦存する経営資源を活用し、成長につなげることができるが、その一方で本国に活用できる経営資源がない場合も、世界に目を向け、世界中から経営資源を集め、競争優位を構築することも可能である。新興市場の登場は重要な経営資源が世界に遍在することを示すだけでなく、新興多国籍企業が世界中の経営資源を梃子とする成長が可能であることを明らかにした。しかしながら、外部の資源を組織内に取り込み、活用するのは、言葉でいうほど容易なことではない。企業が、新興市場の経営資源をどのように取り込み、活用しているのか、組織の内部と経営プロセスに踏み込んだ分析が不可欠である。また、新興多国籍企業の登場は目を見張るものがある。しかし、その経営実態については十分に解明されていない。とりわけ、企業の多国籍化は始まったばかりであり、その戦略、組織形態、多国籍化プロセスがどのようなものであるか、先進国多国籍企業との差異は何かを解明する必要がある。

(8) 3年間のプロジェクトの集大成として、ロシアに焦点を当てた、『新興市場ロシアと国際ビジネス研究』という単著の発刊準備を進めており、サービス企業の組織学習のあり方を経営プロセスに踏み込んで、検討する。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計6件)

今井雅和, 広告会社のアジア戦略と知識移転, 産業研究, 査読無, 第45巻第2号, 2010年, 29-39。

今井雅和, ロシアの小売業と店舗フォーマットの移転, ロシア・ユーラシア経済 - 研究と資料 -, 査読無, No.927, 2009年, 2-16。

今井雅和, 外資系タイヤメーカーのロシア現地生産, ロシアNIS調査月報, 査読無, 第54巻第7号, 2009年, 95-108。

今井雅和, ロシア版国際ビジネス研究を考える, ロシア・ユーラシア経済 - 研究と資料 -, 査読無, No.913, 2008年, 32-46。

今井雅和, 味の素のメタナショナル経営, ロシア・ユーラシア経済 - 研究と資料 -, 査読無, No.906, 2008年, 37-50。

今井雅和, 拡大する新興市場と国際ビジネス研究, 世界経済評論, 査読無, 第51巻第10号, 2007年, 51-61。

[学会発表](計2件)

今井雅和, タイヤメーカーのロシア市場参入, 日本比較経営学会全国大会(沖縄国際大学), 2009年。

今井雅和, ロシア版国際ビジネス論を考える, 比較経済体制学会全国大会(高崎経済大学), 2008年。

[図書](計2件)

江夏健一ほか編, 中央経済社, グローバル企業の市場創造, 2008年, p117~p142。

江夏健一ほか編, 中央経済社, 国際ビジネスの新潮流, 2008年, p268~p307。

6. 研究組織

(1)研究代表者

今井 雅和 (IMAI MASAKAZU)

高崎経済大学・経済学部・教授

研究者番号: 80305391

(2)研究分担者

(3)連携研究者