

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 27 日現在

機関番号：32634

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530416

研究課題名（和文） 新興市場におけるメタナショナル経営の事例発掘研究

研究課題名（英文） Exploration of metanational managerial cases in emerging markets

研究代表者

今井 雅和（IMAI MASAKAZU）

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：80305391

研究成果の概要（和文）：

報告者は国際ビジネスを企業活動とビジネス立地の相互作用と捉えている。メタナショナル経営論を新興市場ビジネスに適用するうえで、この前提は本研究の遂行を容易なものとしてくれた。企業は新興市場に存在する優れた経営資源にアクセスし、組織内で活用し、競争優位につなげようとする。その一方で、ビジネス制度に伴うコストを極小化し、新興市場ビジネスを優位に展開すべく努力している。メタナショナル経営論をこのように広義に捉えることによって、新興市場におけるビジネス活動を簡潔に把握することができた。

本研究プロジェクトにおいて、新たに発掘したり、メタナショナル経営論に基づく新たな意味づけを行ったりした主な事例は以下のとおりである。生産関連ではロシアにおける米ボーイング社とフィンランドのノキアン・タイヤである。マーケティング分野で Bangladesh のグラミン銀行、John Deere の農機、GE の医療機器などである。ビジネスモデルについては、ヤクルトの新興市場ビジネスやインドのヒンドゥスタン・ユニリーバなどである。研究活動の分野ではロシアの味の素、ブラジルの IBM であり、製品開発はホンダの中国での合弁事業などである。

現在準備中の新興市場ビジネス論に関する単著のなかで、理論的検討と発掘事例、事例分析を紹介し、本プロジェクトの成果を学界、ビジネス界、社会一般に還元する予定である。

研究成果の概要（英文）：

I understand that international business evolves along interaction between firm activities and business locations. This assumption helps carry out this research easily when metanational management is applied to emerging market businesses. Firms try to access and mobilize superior managerial resources in emerging markets and to incorporate them into the organization so that they can build up competitive advantages. On the other hand, they have to minimize costs incurred by inefficient business institutions. I expanded the concept of metanational management and thus could understand business activities in emerging markets very efficiently as a result.

Major cases which I explored and reanalyzed in this project are as follows. In production Boeing and Finnish Nokian Tyres in Russia are introduced. In marketing Grameen Bank in Bangladesh, John Deere's agricultural machines and GE's medical equipment are discussed. In business model Yakult in emerging markets and Hindustan Unilever in India are raised. In R&D Ajinomono in Russia, IBM in Brazil and Honda's joint venture in China are examined.

I am writing theoretical studies with these metanational cases and my observations in my next book concerning emerging market business, and intend to contribute this research to academic and business societies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,500,000	750,000	3,250,000

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：立地資産，経営資源，競争優位，進化，事業創造

1. 研究開始当初の背景

(1) メタナショナル経営論は、ドーズらが提唱した経営理論で、知識がますます重要性を増す経済社会で、国境と国籍を超えて、新たな経営資源を発見し、活用する企業が競争優位を構築できるとの見解に基づくものである。しかし、本国以外で経営資源を発見し、自社に取り込み、競争力向上を実現するのは容易ではなく、メタナショナル経営の実現には組織能力が決定的に重要である。また、メタナショナル経営を実行する企業の事例が圧倒的に不足しており、注目される割には実証研究が進んでおらず、発展途上の理論と考えられた。

(2) これまで唱えられてきた企業経営に関する理論的フレームワークに共通する課題は、特定の 패턴に従って、全社の経営プロセスを事例化することが困難で、経営理論の根拠を事例に基づき明示化することに必ずしも成功していないことであった。

しかし、多国籍企業経営の地理的、事業的、機能的広範さと複雑性を勘案すれば、そもそも全社の経営を1つにパターン化することが極めて困難なことも分かる。本研究は、特定立地における企業の取り組みをメタナショナル経営のフレームワークを用い、分析し、事例を積み上げることが必要であるとの認識に基づくものであった。事例発掘により、メタナショナル経営論の精緻化と更なる発展を目指す研究と位置付けている。

2. 研究の目的

(1) 新興市場の経営資源を活用し、競争力の

向上を実現している多国籍企業を中心とする企業の経営プロセスを抽出し、それらのパターン化を目指す。

(2) 経営プロセスと各社の組織能力に着目し、メタナショナル経営のプロセスを明らかにする。

(3) 新興市場ビジネスの要諦を提案する。

(4) 具体的には、新興国の①販売市場に深く入り込むことによって得られる知識の活用、②財・サービス製品の生産資源の活用、③研究開発資源へのアクセスを通じて、競争優位につなげている企業の事例研究を行う。

3. 研究の方法

(1) 本研究の目的はメタナショナル経営の事例発掘に主眼があるが、メタナショナル経営をどのように理解するのかについて必ずしも統一的な見解があるわけではない。そこで、ドーズらの提唱するメタナショナル経営を新興市場ビジネスに適用する際に何が問題になるのか、新興市場ビジネスをどのように捉えるべきかについての再検討が必要となる。これらの課題を踏まえ、メタナショナル経営のコンセプトをやや広く解釈し、新興市場ビジネス研究に適合するような理論研究の再構築を行った。

(2) 主要新興市場における成功企業の中からメタナショナル経営の事例となり得る候補企業のリストアップと事業概要の整理を行うため、報道、各種研究などの二次情報に基づく、予備調査を実施した。

- (3) そのうえで、最適と思われる事例から順次、更なる情報収集とインタビュー調査を中心とする一次情報の収集と分析を行った。
- (4) 検討対象となるメタナショナル経営の事例を、組織論、戦略論に基づき分析し、類型化を図るとともに、新興市場ビジネス研究にとってのインプリケーションを抽出した。

#### 4. 研究成果

- (1) メタナショナル経営論は、世界に偏在する経営資源を発見し、アクセスし、移動し、組織に取り込み、活用することによって、競争優位を構築することができるとするコンセプトであった。紹介された事例も欧米を中心とする先進国の経営資源の利用に係わるものであった。しかし、報告者の研究テーマは新興市場における国際ビジネスの展開であり、新興市場においてもそうした優れた経営資源が存在しており、メタナショナル経営論を新興市場ビジネスの文脈で理解しようとするものであった。

本研究の事例発掘に先だって、メタナショナル経営を新興市場に適用するに際し、国際ビジネスを企業活動とビジネス立地の相互作用であり、共進化するプロセスと理解する FL フレームワークを提唱した。とりわけ新興市場におけるビジネス活動は、ビジネス立地を特徴づける立地資産の獲得が動機となり、ビジネス制度に係わるコストを負担しつつ事業を展開するものと考えた。

新興市場におけるメタナショナル経営は、上記 FL フレームワークの枠内で捉えることができる。すなわち、新興市場の立地資産（経営資源）をいかに発見し、自社に取り込み活用するか、その経営プロセスと考えるのである。報告者はこのようにメタナショナル経営を広義に捉え、特徴的な事例発掘に努めた。
- (2) 生産関連の代表的な事例はロシアにおける米ボーイング社とフィンランドのノキアン・タイヤの事例である。ボーイングのロシアとの係わりは戦前にさかのぼるが、直接的にはソ連崩壊直後からの 20 年間、ロシア政府、企業との協力関係構築、航空機売り込み、設計、ソフトウエア開発、基礎研究、そしてチタンの安定受給と合弁事業化など、早くから同市場にコミットし、段階的にロシア事業を深化さ

せてきた。その結果、同社はロシアの人的資源、市場資源、天然資源などの優れた経営資源を手に入れ、競争力向上を実現した。新興市場におけるメタナショナル経営の典型的な事例といえる。

ノキアン・タイヤは急成長するロシアのタイヤ市場で、非メジャーながら、外国勢第 1 位の市場占有率を確保している。必ずしも生産立地として優位性があるとはいえない同地で、他社に先駆け生産拠点を確保するとともに、段階的に生産能力を拡大させてきた。販売力と量産効果により同市場のみならず、近隣市場への輸出拠点になっており、ロシアの市場資源を確保することで、コスト競争力を高めることができた。

- (3) マーケティング関連では、一般にリバーズ・イノベーションとして紹介されるが、John Deere の農機や GE の医療機器は、新興市場向けに基本的機能に限定し、低コストを実現し、それが先進国市場の新たな市場開発となった。これらも上記フレームワークに照らしてみれば、メタナショナル経営の新興市場版として理解することができる。

パナソニックが中国、インドなどで家電製品の利用者の生活に入り込んだマーケティング調査を実施し、消費者本位の商品開発に成功した事例も、新興市場の市場資源に向き合うことで企業活動の基本に立ち返ることができたという意味でメタナショナル経営の一事例といえるかも知れない。

バングラデシュのグラミン銀行は貧困層への少額融資を行うマイクロ・ファイナンスの事例であるが、借り手の経済活動と生活向上をフォローし、必要に応じた指導を実施するという意味でアフターサービスに優れた事業である。グラミン銀行の事業創造をイスラームの経営思想との関連から解明し、ビジネス立地との相互作用の重要性を指摘した。

- (4) ビジネスモデルの開発という点では、一般に BOP ビジネスとして紹介されるインドのヒンドゥスタン・ユニリーバ、ヤクルト、バングラデシュのダノン、現地の販売市場、販売チャネルの特徴を捉え、新たな経営手法を開発した。これも立地資産との対話を通じ、市場資源を発見し、自社に取り込み、活用した事例と捉えることができる。実際、これらのビジネスモデルは当該市場のみならず、他の新興市場に移転され、競争優位につながった。
- (5) 研究分野では、ロシアにおける味の素の

基礎研究所、IBM 社のブラジル基礎研究所など、新興市場においても基礎研究の分野で世界レベルの経営資源が存在することが明らかにした。そうした経営資源にアクセスし、自社に取り込み、活用するには、多くの課題を解決しなければならず、組織能力が問われる。上記 2 例はその成功事例であり、新興市場におけるメタナショナル経営の典型的な成功事例といえる。

- (6) 製品開発でもホンダが中国の自社二輪車の模倣メーカーの生産能力、コスト競争力の高さを認め、合弁事業を立ち上げ、低コスト生産手法を学んだ事例も新興市場におけるメタナショナル経営の事例といえる。

- (7) 現在、執筆準備中の単著『新興市場ビジネス論』では新興市場をどのように捉えるか、新興市場ビジネスをどのように理解すべきか（フレームワーク）といった理論的な議論と併せ、本研究において新たに発掘したり、新たな意味づけを行った事例を紹介したりする予定である。

企業活動の主戦場になった感のある新興市場におけるビジネス活動は、理論、実証の両面から研究を深めなければならないが、今回のプロジェクトは後者に力点を置いた有意義な研究となった。

#### 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 4 件)

- ① 今井雅和，新興大国市場ロシアに学ぶ，世界経済評論，査読無，第 56 巻 第 4 号，2012 年，53-57。
- ② 今井雅和，ビジネス立地としての新興市場を考える，多国籍企業研究，査読無，第 5 号，2012 年，19-37。
- ③ 今井雅和，新興大国市場再考，専修マネジメント・ジャーナル，査読無，第 1 巻，2012 年，159-168。
- ④ Masakazu Imai，Evolution of Russian Business: Interaction between firm activities and business locations，査読無，Far Eastern Studies，Vol. 11，2012，5-19。

[学会発表] (計 3 件)

- ① 今井雅和，メタナショナル経営の事例発掘，日本マネジメント学会，2013 年 7 月 20 日，専修大学。
- ② 今井雅和，ロシアビジネスの進化，国際

コンファレンス「ロシア企業研究の今（招待講演）」，2011 年 12 月 11 日，京都大学経済研究所。

- ③ 今井雅和，新興市場ビジネスのフレームワークを考える，国際ビジネス研究学会，2010 年 10 月 24 日，北海道大学。

[図書] (計 4 件)

- ① 江夏健一ほか，同文館出版，理論とケースで学ぶ国際ビジネス 三訂版，2012 年，298 頁，担当は 224-239 頁。
- ② 加藤茂夫，今井雅和ほか，学文社，経営入門，2012 年，213 頁，担当は 28-37，124-134，136-147 頁。
- ③ 今井雅和，中央経済社，新興大国ロシアの国際ビジネス，2011 年，290 頁。
- ④ 高崎経済大学附属産業研究所編，日本経済評論社，ソーシャル・キャピタル論の探究，2011 年，257 頁，担当は 1-13 頁，93-115 頁。

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

今井 雅和 (IMAI MASAKAZU)  
専修大学・経営学部・教授  
研究者番号：80305391

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：