

平成 30 年 5 月 30 日現在

機関番号：32634

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380529

研究課題名(和文) ユーラシア市場の「比較劣位優良企業」の産業分析と戦略・組織能力に関する研究

研究課題名(英文) Industry analysis of "comparatively disadvantageous but excellent companies" in Eurasian market and research on their strategic and organizational competencies

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：「比較劣位優良企業」は当該国の比較劣位産業において例外的に成功し、活躍している優良企業である。当該企業は経営思想が明確で、企業者行動が経営を特徴付けている点に特長がある。市場環境の変化を冷静に見極め、自社の競争優位の発揮可能な分野を抽出する能力に優れ、ニッチ市場を開拓するだけでなく、新規市場の開拓にも成功している。これらが当該企業の経営戦略上の強みである。

比較劣位の下では、自社の戦略を社員と共有し、社員の動機付けを高め、社員の能力開発に力を入れ、社員の就業目的と会社の経営目的を合致させることは特に重要である。それが当該企業の経営組織上の強みである。

研究成果の概要(英文)："Comparatively disadvantageous but excellent companies" are defined as those which have good presence with significant performance in countries without comparative advantages. Their managerial philosophy is explicit and entrepreneurial activity is their advantage in management. They are good at assessing changes of market environments and choosing business domain where their strength can realize. It is their strategical strength that enables to find a niche and to develop a new market.

Under comparatively disadvantageous environment it is particularly important to share managerial philosophy with employees, to enhance their motivation and to develop their competencies. Convergence of employees' work motives and company's managerial goal is of great importance. This is their strength in organizational management.

研究分野：新興市場ビジネス論

キーワード：企業者行動 事業ドメイン 戦略性 組織能力 立地資産 ビジネス制度

1. 研究開始当初の背景

(1) ビジネス立地の競争力は立地資産（販売市場，要素市場，技術開発能力）とビジネス制度（新興市場では取引コストの発生要因となる政治・経済制度，社会インフラ，ビジネス環境など）によって規定される。企業は立地資産にさまざまな働きかけを行う一方で，ビジネス制度に伴う取引コストを制御することで企業活動を展開し，競争優位の構築を目指す。

(2) ラグマンは国家特殊の優位(CSA)の強弱と企業特殊の優位(CSA)の強弱によるマトリクスを作成し，企業活動の類型化を試みた(Rugman, Alan M., *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, 1981)。このフレームワークを一部修正するが，本研究の基礎をなすビジネス立地と企業活動の関係についての検討が始まった。そして，国際ビジネスがこれまで主な研究対象としてきた比較優位のビジネス立地を本国とする多国籍企業と比較優位の立地で事業展開する子会社以外にも，特徴的な優良企業が存在することに強い関心を抱いた。

2. 研究の目的

(1) 「比較劣位優良企業」は当該国の比較劣位産業にあって例外的に成功し，活躍している優良企業である。

(2) 当該企業の存続と高い競争力の背景と理由をインタビュー調査と二次情報に基づく事例研究によって明らかにする。

(3) 各社の共通点と差異を抽出し，パターン化し，マイクロ・タスク経営環境，経営戦略，組織能力などの視座から体系的な分析を行う。

(4) 比較劣位のビジネス立地の競争力の高い企業(Bタイプ)のみならず，複数のBタイプ企業が育ち，クラスター化することによって，当該立地自体が競争力の高いビジネス立地に転換する事例(B+タイプ)にも着目し，その背景と要因について検討する。

(5) 国ごとの差異に注目する比較経営論や産業別の経営環境を意識する産業組織論ではなく，企業経営の細部にこだわり，「例外」事例を深耕し，普遍性を探るアプローチを採る。

(6) 競争力のある特定産業のみ注目されがちな新興市場においても，当該企業が存在することを示し，比較劣位の要因を中性化し，厳しい競争環境に耐え，自社の強みを強化する経営能力の重要性を訴える。

3. 研究の方法

(1) 新興市場の特質に注意を払いつつ，近年

の理論研究が明らかにした点と課題を整理する。

(2) ユーラシア新興市場の当該企業の参照対象として日本にも存在する同様の会社の事例研究を並行して行う。こうした調査研究の過程で，当該企業が優れた経営戦略と組織能力によって，いかにして例外的な成功を収めることができたのかを明らかにする。

(3) 新興市場と一部先進国市場のビジネス立地の競争力を国レベル，産業レベルで分析し，評価する。各国の主要産業ごとに比較優位，比較劣位産業を特定する。

(4) 「比較劣位優良企業」に該当する企業候補を選定し，二次情報の収集を行ったのち，特徴的な企業を選び，インタビュー調査等による一次情報の収集，分析，検討を行う。

4. 研究成果

(1) 本研究を通じて，当初の予想通り，比較優位・劣位に基づく産業を前提とする企業研究ではなく，企業ごと，事業ごと，製品ごとに特徴的な企業を観察することで，経営問題の本質に迫ることができることが分かった。

(2) 「比較劣位優良企業」は経営思想が明確で，企業者行動が経営を特徴付けている点に特長がある。比較劣位の下では，自社は何をしたいのか，自社の存在意義は何かを明確にしたうえで，他社と異なるやり方を模索しなければならない。

(3) 当該企業は市場環境の変化を冷静に見極め，自社の競争優位の発揮可能な分野を抽出する能力に優れていること，またニッチ市場を開拓し，さらにはニッチ市場に留まらない新たな市場の開発に成功していることが分かった。これらが当該企業の経営戦略上の強みである。

(4) 比較劣位という不利な環境の下では，事業を存続させ，優れた業績を上げるには自社の戦略を社員と共有できるかどうか極めて重要である。さまざまな活動を通じて，社員の動機付けを高め，社員の能力開発に力を入れ，社員の就業目的と会社の経営目的を合致させている。それらが当該企業の経営組織上の強みである。

(5) ただし，当該企業が採択する競争戦略を詳しく観察すると，具体的な施策面においては大きくあるいは微妙に異なる戦略を採択している。上記のとおり，自社の得意分野を特定し，それを深堀することで競争優位につなげるなど，ドメインの確定が適切なことは共通である。しかし，同一産業とみなされる場合も，細分化すると経営環境が異なる事業ドメインが存在する。それが戦略と施策の差

異を生じさせている。当該企業ではこうした分析を通して、科学的思考に基づく意思決定がなされている点も見逃せない。

(6)多くの事例の共通点として、自社の弱みを補ってくれるパートナーを見つけ、経営資源を補充し合い、事業展開に必要な経営資源の獲得に成功していることも特長である。自己評価を適切に行い、外向性を発揮し、他社と対等に協業できる合理性、公正性がこうした事業の実現に寄与している。

(7)B+タイプについて特筆すべき事項が2点ある。1つは個別、協業あるいは市場競争を通じてというように過程は異なるものの、各社が自らの組織能力を高める努力を継続的に行っていることである。2つは、比較優位の喪失、急速な市場経済化、賃金上昇による高付加価値産業化圧力などを契機に、各社事業およびクラスター構造を大転換できるかどうかが問われる。きわめて高いハードルであるが、それが可能となれば、競争力の高いクラスターの誕生につながる。BタイプからB+タイプへの転換には、そうした企業の苦難に満ちた取り組みが不可欠なのである。

(8)経営戦略論の議論の1つに事業ドメインの選択という論点がある。市場動向と事業環境の変化を前提とし、自社の長所と短所を把握し、いかに強みを前面に押し出し、弱点を中性化し、競争を優位に進めるか、そのための事業領域の選択はいかにあるべきかということである。モロッコが経済的離陸を果たした出発点には、この事業ドメインの選択と類似の論理が見受けられる。

(9)ロシアでも、自らリスクを取り、自社の強みと市場機会を結びつけることで事業を起こし、企業組織を率いるような経営者が出現した。企業者を動機づける要因として、経済的・社会的欲求以上に、自己実現欲求が重要であり、それを実現するのが市場経済である。ロシア企業の経営者のなかにも、社会的価値のある事業を立ち上げることに最大の関心があり、それに沿った事業設計を行う企業者が目立つようになった。ロシアの市場経済に質的転換が起きている。

(10)日本では「比較劣位」の農業従事者にはビジネスセンスが乏しいとして、農業主体の法人化や株式会社の農業への参入によって、農業の弱点は克服可能であるとの議論もある。しかし、バイオ技術の粋と長年の農作業の経験の蓄積が基礎となる農業の難しさは、単なる「農業のビジネス化」によって解決するほど単純ではない。ビジネスにはトライ・アンド・エラーは不可避で、継続的な学習によって組織能力を磨くしかない。農業も同様である。農業生産の国際化も、遅れていた食品産業の国際化も、粘り強く進めるしかない。

農業を十把一絡に捉えるのは誤りで、品目ごと、さらには農産物をいくつかの種類(市場、用途、付加価値など)に分けて、検討する必要がある。国際貿易と生産技術の海外への移転が可能な産業として、農業を捉え直す時期に来ている。

(11)台湾の自転車関連会社は比較優位を喪失するなかで、競争優位を獲得し、世界的プレーヤーになった。1つは、A-Teamによる生産性向上活動で、効率的な生産と高品質製品の開発と生産が可能になった。もう1つは台湾と中国での垂直的な生産分業が実現したからである。かつて日本の自転車会社が競争力を失った理由は短期的な経済合理性の追求の結果であった。台湾の事例では生産コストの圧縮という経済合理性ではなく、自身の存在意義と企業者精神に合致する規範論に基づく意思決定を行ったことで、世界の自転車市場における台湾の地位を回復させ、さらに向上させることができた。

(12)インドビジネスの実践から生まれた BOP ビジネスやフルーガル・リバース・ビジネスが国際ビジネス研究に新たなモデルを提供したことを紹介した。また、インド人経営者の経営手法は先進国企業に経営とビジネスの原点に立ち返ることの重要性を教えてくれた。「比較劣位の優良企業」発掘など、インドビジネスの独自性を探索することで、新興市場ビジネスに新たな視点を提供可能である。

(13)以上が本研究における発見事実と代表的な事例研究に関する説明である。このほかにも、ロシア市場と企業者行動、日本の農業法人の経営革新、日本の造船業を取り巻く環境と海外展開する造船会社、フルーガル・リバースイノベーション、イスラームビジネスほかの事例研究を行い、比較劣位産業あるいは比較劣位とはいえないまでも競争優位の構築なしに存続し得ない会社がどのようにして存在感のある特徴的な事業を運営しているのかを明らかにした。

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9件)

今井雅和、日没する国の夜明け ビジネス立地としてのモロッコを考える、経営力創成研究、査読有、第14巻、2018年、31-42。

今井雅和、企業者行動がロシアを変えるロシアビジネスの不連続性、戦略研究、査読有、第22巻、2018年、91-107。

今井雅和、農業生産の国際化 ラオスに

見るその可能性と展望 , 専修大学社会科学研究所月報, 査読無, No.642/643, 2017年, 55-65。

今井雅和,「比較劣位優良企業」研究の到達点と課題, 専修経営学論集, 査読無, 第103号, 2017年, 9-27。

今井雅和, インド市場の発展と新興市場ビジネスの新展開, 専修マネジメントジャーナル, 査読有, Vol.5, No.2, 2015年, 1-12。

今井雅和, ビジネス立地としてのロシア, ロシア・ユーラシアの経済と生活, 査読無, No.1000, 2015年, 37-51。

今井雅和, 農業の再生と法人経営, 世界経済評論, 査読無, 第58巻, 第3号, 2014年, 38-43。

今井雅和, 「比較劣位」下の競争優位 常石造船を中心に , 専修マネジメントジャーナル, 査読有, 第4巻, 第1号, 2014年, 1-14。

福原康司・齋藤憲・今井雅和・福島義和, 伝統産業で培われた中核的能力とプロダクト・イノベーション 企業家精神によって事業革新に成功した中小企業の事例 , 専修マネジメントジャーナル, 査読有, 第4巻, 第2号, 2014年, 23-28。

[学会発表](計5件)

今井雅和, 戦略とは何か, 企業者行動とは何か 比較劣位企業に学ぶ , 戦略研究学会, 2017年12月, 明治大学。

Masakazu Imai, An inquiry into "excellent emerging market firms under comparatively disadvantageous conditions," GSOM Emerging Market Conference 2017, October 2017, St. Petersburg State University.

今井雅和, 企業者行動の胎動 ロシアビジネスの不連続と連続 , 戦略研究学会, 2017年4月, 明治大学。

今井雅和, 「比較劣位優良企業」に関する考察, 国際ビジネス研究学会九州部会, 2017年3月, 九州産業大学。

今井雅和, 台湾自転車・部品会社の競争力蓄積過程についての考察, 国際ビジネス研究学会全国大会, 2015年, 日本大学商学部。

[図書](計4件)

江夏健一・桑名義晴, 同文館, 理論とケ

ースで学ぶ国際ビジネス 第4版, 2018年, 320頁, 担当は今井雅和「第14章 新興国市場と日本企業」246-259頁。

パーソナルファイナンス学会, 文真堂, パーソナルファイナンス研究の新しい地平, 2017年, 333頁, 担当は山本崇雄・竹之内秀行・今井雅和「第5章 日本のパーソナルファイナンス企業のアジア展開」101-119頁。

東洋大学経営力創成研究センター, 学文社, スモールビジネスの創造とマネジメント, 2017年, 186頁, 担当は今井雅和「第9章 企業者行動による「衰退」産業の再生 台湾自転車・部品メーカーの挑戦」135-158頁。

今井雅和, 中央経済社, 新興市場ビジネス入門, 2016年, 185頁。

[産業財産権]

出願状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

[その他]

今井雅和, もう1つの道はあるか: キューバ訪問記, 世界経済評論 IMPACT, No.1042, 2018年
(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article1042.html>)

今井雅和, 日出ずる国から見た日没する国の夜明け-ビジネス立地としてのモロッコを考える-, 世界経済評論 IMPACT, No.960, 2017年
(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article960.html>)

今井雅和, 書評『ロシア社会の信頼感』石川晃弘/佐々木正道/ニコライ・ドリャフロフ編, ハーベスト社, 2017年, 220

頁，ロシア・ユーラシアの経済と生活，
No.1021，10月号，2017年，44-49。

今井雅和，戦略...って何だろう？，世界
経済評論 IMPACT，No.812，2017年
(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article812.html>)。

今井雅和，書評『現代ロシア経済 資源・
国家・企業統治』安達祐子著，名古屋大
学出版会，2016年，418頁 + iv，ロシア・
ユーラシアの経済と生活，No.1006，7月
号，2016年，42-45。

今井雅和，「農業」の輸出を考える，世界
経済評論 IMPACT，No.743，2016年
(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article743.html>)。

今井雅和，最後のフロンティア：アフリ
カ市場，世界経済評論 IMPACT，No.597，
2016年
(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article597.html>)。

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：

(4) 研究協力者

()