

令和 2 年 7 月 7 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16H03666

研究課題名(和文)新興国市場戦略における「ものづくり」視点と「マーケティング」視点の統合

研究課題名(英文) Integration of production and marketing perspectives in emerging market strategies

研究代表者

馬場 一 (BABA, Hajime)

関西大学・商学部・准教授

研究者番号：70351492

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 10,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、新興国市場で多国籍企業が「ものづくり(開発・製造)」と「マーケティング(販売・市場)」をどのように統合するかを東南アジアの日系多国籍企業を中心として定性的に検討した。その結果、生産、開発、マーケティングにおける機能間連携には、生産とマーケティングの地理的近接性、機能間連携の阻害要因の除去、そして、機能間連携を促進するケイパビリティといった要因が重要であることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義としては、生産、R&D、マーケティング研究者が、同じ多国籍企業の経営行動を観察しながらも異なるアプローチや結論を引き出してきた国際経営論のディシプリンにおいて、理論的な統合を試みたことが挙げられる。とくに、異なる領域を研究する研究者間の協働は、新しい視点の共有や新しい知識の開発に大きく貢献した。

社会的意義としては、多国籍企業の地理的に分散する諸機能をいかに連携させるべきかに関する実践的な示唆を得られたことである。特に、拠点の地理的近接性や権限をどこに置くべきかといった問題に関する実践的な知識を得ることができた。

研究成果の概要(英文)：This study examines the integration of "production (R&D and manufacturing)" and "marketing (selling and markets)" in emerging markets by conducting qualitative research on Japanese MNEs in southeast Asian countries. Consequently, we found the importance of the geographic proximity between production and marketing, the elimination of impeding factors for inter-functional collaboration and the capabilities promoting inter-functional collaboration.

研究分野：国際マーケティング

キーワード：機能間連携 新興国市場 ケイパビリティ

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

#### 1) 学問的背景

かつて、生産研究、R&D 研究、そして、マーケティング研究は「多国籍企業行動」という同一の現象を観察しながらも、異なる研究アプローチや異なる結論を出していた。これは、統合的な枠組みでの研究が欠如し、また、異なるディシプリンの研究者の共同研究が少なかったことに起因する。そこで、本研究では、生産研究、R&D 研究、そして、マーケティング研究の研究者によって統合的な枠組みで調査を行った。

#### 2) 実務的背景

生産、R&D、マーケティングといった機能間連携は、多国籍企業にとって常に実務的な課題であった。とりわけ、多国籍企業の機能は地理的に分散しており、機能間の調整、コミュニケーション、そして、コントロールは極めて複雑となっている。そのため、生産、R&D、マーケティングという視点から多国籍企業のマネジャーに実践的な示唆を引き出すことが求められていた。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、「ものづくり (R&D・製造)」と「マーケティング (販売・市場)」の視点をダイナミック・プロセスの観点から理論的に統合し、定性的に日本企業の新興国市場戦略を分析し、彼ら新興国市場で成果を上げるための処方箋を提示することである。すなわち、国際的なバリューチェーンの配置・調整および統合の観点から、R&D、生産、マーケティングをプロセスとして捉え、定性的調査を通じて、理論的・実務的貢献が可能な分析枠組みを提示する。これらから得られる成果を国内外の学会に発信し、そこでの議論を通じてインサイトを獲得することで、より説得力のある分析枠組みを構築する。

### 3. 研究の方法

本研究では、東南アジア諸国に立地する日系多国籍企業を中心に聞き取り調査を行った。聞き取り調査を行った国としては、タイ、ベトナム、インドネシアが中心であった。本研究での定性調査は大きく二つに分かれる。まず、2016 年度は、幅広い産業の企業を調査することで分析枠組みの構築に必要な情報を収集した。次に、2017 年度以降は、2016 年度の調査で得られたインサイトを補強するための追加的な事例の収集が行われた。各年度の具体的な調査内容は下記の通りである。

2016 年度には、3 月にベトナムおよびタイにおける現地調査が行われた。対象企業には、日系の文具メーカー、パーツメーカー、IT システム企業、アグリビジネス企業が含まれる。これらの企業を観察することを通じて、生産機能とマーケティング機能が地理的に近接することの重要性が明らかとなった。この地理的近接性を通じた、緊密かつ頻繁なコミュニケーションが、現地における連携を通じたパフォーマンスの向上につながる可能性があることが明らかとなった。また、日系および現地資本の小売企業での聞き取り調査も行われた。ハノイにおける日系ショッピングモールでは、日本を上回る現地でのオペレーションが観察された。また、現地家電量販店では、日系メーカーの陳列・販売促進状況を、韓国系メーカーとの比較を通じて、検討した。こうした小売企業の観察は、市場サイドから機能間連携を考えるための手がかりとなった。

2017 年度は、東南アジア諸国 (タイ及びインドネシア) における追加的事例の収集を行った。こうした事例収集は、これまでの調査で不十分であった事例を補完する目的で行われた。

2018 年度は、生産と販売の連携については 1 社 (タイ、化学企業)、開発と生産の連携については 1 社 (ベトナム、家電メーカー) の事例が収集および分析された。これらの事例から「本社を通しての限り円滑な連携は妨げられる」「(特定の部門への)本社からのコントロールが強いほど生産・販売・開発の連携が悪くなる」ことが観察された。したがって、現地人事部主導のイベントとローテーションで部門間の円滑な連携を行うことの重要性が明らかとなった。

### 4. 研究成果

本研究を通じて、生産、開発、マーケティングにおける機能間連携には、機能間連携の阻害要因の除去、生産とマーケティングの地理的近接性、そして、機能間連携を促進するケイパビリティといった要因が重要であることが明らかになった。以下では、この 3 要因について概略を説明する。次に、他の発見事項について簡潔に触れ、最後に、成果の発表について記す。

#### 1) 機能間連携の阻害要因

本研究は、2016 年度に行われた理論的考察に始まる。2016 年 10 月に多国籍企業学会西部部会において「多国籍企業組織における部門間調整・連携の阻害要因分析」というタイトルで報告が行われた。特に、トヨタ社の歴史的な国際化の経路の中で部門間連携がどのように行われてきたかを手がかりに、理論的基礎に関する検討が行われた。すなわち、部門間連携を阻害する要因の発見と除去という観点の重要性が理論的に指摘された。2018 年度に収集された事例から「本社を通しての限り円滑な連携は妨げられる」「(特定の部門への)本社からのコントロールが強いほど生産・販売・開発の連携が悪くなる」ことが観察された。したがって、現地人事部主導のイベントとローテーションで部門間の円滑な連携を行うことの重要性が明らかとなった。

#### 2) 生産とマーケティングの地理的近接性

2016年に行われた日系ステーションナリーメーカーのベトナム子会社の調査を通じて、生産機能とマーケティング機能が地理的に近接することの重要性が明らかとなった。この地理的近接性を通じた、緊密かつ頻繁なコミュニケーションが、現地における連携を通じたパフォーマンスの向上につながる可能性がある。先行研究が機能間連携の阻害要因としての地理的な距離に注目してきたのに対して、本研究では距離を促進要因として捉えたことが特徴である。すなわち、本研究では製販同一立地や生産・マーケティングの責任者間の緊密なコミュニケーションが多国籍企業の海外における機能間連携を促す点に注目している。また、地理的近接性と組織文化、心理的近接性、機能間連携、そして、経営成果との関係を示した理論的枠組みを提示した。

### 3) 機能間連携を促進するケイパビリティ

マーケティング・ケイパビリティおよび本社-子会社間調整に関しては、仮説構築と理論的枠組みの開発、事例分析、質問紙調査が行われた。これらの成果は2019年度に『国際マーケティング・ケイパビリティ』として出版された。なお、本研究との関連においては、(1)インサイドアウト・プロセスが事業成果に強い影響を与えていること、そして、(2)本社が現地子会社の自立性を認めるとき、戦略と事業成果の関係が強化されることが明らかとなった。これらから、機能間連携を促進するマーケティング・ケイパビリティの探求の重要性が示唆される。また、リソース・リポジショニングとケイパビリティの関係という新たな側面も見いだされた。

### 4) その他の成果

本研究を通じて得られた副産物的な成果は次の通りである。第一に、連携における駐在員と言語の役割がある。日系多国籍企業を事例として研究が行われた。ここで、駐在員は現地の開発ツールとして認識される。連携における言語の役割として、言語選択の問題と調整メカニズムとしての言語の役割が検討された。

第二は調査方法論に関する検討である。本研究は、定性的調査を中心としているものの、common method bias、single respondent bias、内生性(endogeneity)といった定量分析に特有の問題を検討することで、定性調査にも共通する調査の妥当性の向上という課題にアプローチした。

### 5) 成果の発表

各年度の学会における成果の発表については次の通りであり、2016年度は、多国籍企業学会、国際ビジネス研究学会。2017年度は、Asia Academy of Management、国際ビジネス研究学会、多国籍企業学会。2018年度は、International Conference on Management & Language、European Group for Organizational Studies。2019年度は、Academy of International Business、The EGOS and Organization Studies Kyoto Workshop、EIBA (European International Business Academy)、EAMSA (Euro-Asia Management Studies Association)、AIB (Academy of International Business)、多国籍企業学会全国大会及び西部部会において報告された。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計8件（うち査読付論文 5件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Oki, Kiyohiro	4. 巻 18(74)
2. 論文標題 Factory performance and decision-making authority between headquarters, expatriates, and local employees in Japanese MNCs in Southeast Asia	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Asian Business & Management	6. 最初と最後の頁 1-32
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1057/s41291-018-00054-y	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 大木清弘	4. 巻 60巻7号
2. 論文標題 日本企業の海外子会社における現地従業員の活用：意思決定権限の観点から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 56-56
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 金熙珍	4. 巻 65（1）
2. 論文標題 逆駐在員による暗黙知の移転：欧米企業と日本企業の比較研究	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 武蔵大学論集	6. 最初と最後の頁 93-100
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 金熙珍	4. 巻 50（4）
2. 論文標題 言語戦略と知識移転：日本企業を対象とした実証研究の方向性	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 13-20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Tetsuya Usui, Masaaki Kotabe, and Janet, Y. Murray	4. 巻 32 (6)
2. 論文標題 Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Ventures: The Case of Uniqlo	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Journal of International Marketing	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Hajime Kobayashi, Yoritoshi Hara, and Tetsuya Usui	4. 巻 32 (6)
2. 論文標題 Trust building process for new market entrants: A case study of a Japanese cosmetics company's business expansion in China	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Journal of Business and Industrial Marketing	6. 最初と最後の頁 801-812
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白井哲也、星田剛	4. 巻 293
2. 論文標題 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	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 日経広告研究所報	6. 最初と最後の頁 54-61
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白井哲也	4. 巻 14
2. 論文標題 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	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 異文化経営研究	6. 最初と最後の頁 1-16
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 5件）

1. 発表者名 KIM, Heejin
2. 発表標題 Inpatriation as local functional development tool: Case studies of Japanese MNCs
3. 学会等名 34th EGOS Colloquium (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 KIM, Heejin
2. 発表標題 JMNCs speak Japanese?: Functional language choice of JMNCs
3. 学会等名 12th GEM&L International Conference on Management & Language (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 馬場一
2. 発表標題 International Evolution of Products: Diffusion and Cross-over of Japanese Cuisine in Southeast Asian countries
3. 学会等名 Asia Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 金熙珍
2. 発表標題 Tacit knowledge transfer by inpatriates: Comparative study of Western and Japanese MNCs
3. 学会等名 Asia Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 臼井哲也
2. 発表標題 A Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Japanese firm
3. 学会等名 Asia Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 海外子会社への質問票調査の作法：不毛な調査をしないために
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 馬場一
2. 発表標題 新興国市場における生産とマーケティングの連携：地理的近接性の観点から
3. 学会等名 多国籍企業学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 馬場一
2. 発表標題 国際マーケティングの戦略と能力
3. 学会等名 多国籍企業学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 海外子会社の拠点間競争と協調：在東南アジアの日系製造子会社の質問票調査より
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大木清弘・臼井哲也・馬場一
2. 発表標題 多国籍企業組織における部門間調整・連携の阻害要因分析：命題の開発
3. 学会等名 多国籍企業学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 海外子会社への質問票調査の作法：不毛な調査をしないために
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 板垣 博	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 238
3. 書名 東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携	



1. 著者名 風間 信隆、松田 健	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 294
3. 書名 実践に学ぶ経営学	

1. 著者名 大木清弘	4. 発行年 2017年
2. 出版社 新世社	5. 総ページ数 288
3. 書名 コア・テキスト 国際経営	

1. 著者名 板垣博、金熙珍、呉在旦、朴英元、劉仁傑、高瑞紅、李澤建、王中奇	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 238
3. 書名 東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	大木 清弘 (Okii Kiyohiro) (20611073)	東京大学・大学院経済学研究科(経済学部)・講師  (12601)	
研究分担者	金 熙珍 (Kim Heejin) (40634530)	東北大学・経済学研究科・准教授  (11301)	

## 6. 研究組織（つづき）

	氏名 (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	臼井 哲也  (Usui Tetsuya)  (60409422)	日本大学・法学部・教授     (32665)	