

令和 3 年 6 月 22 日現在

機関番号：32520

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03947

研究課題名（和文）日本企業の中国・タイ中間層市場開拓の戦略：本社・現地法人の組織学習を中心にして

研究課題名（英文）Japanese Firms' Business Strategy in Developing the Middle-class Market in China and Thailand: From the Perspective of Organizational Learning at the Headquarters and Local Subsidiaries

研究代表者

李 新建 (Li, Xinjian)

東洋学園大学・現代経営学部・教授

研究者番号：30433684

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）：本研究ではまず日本企業の新興国中間層市場を開拓するために取り組むべき戦略課題を文献精査に基づいてまとめあげ、その上で、中国市場開拓における日本企業と米国企業及び中国企業の競争力の比較研究を行った。それにより日本企業の中国市場開拓のアプローチに見られる特徴及び限界を明確化した。中核的実証研究としては日本企業の中国及びタイ国におけるハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査を実施し、それぞれ約60部の有効回答が得られた。新興国市場開拓における組織学習を活用的学習と探索的学習に区別した上で統計分析を行った結果、とりわけ探索的学習の先行要因及び効果について新たな知見が得られた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本企業の新興国市場戦略に関する文献は近年急増してきたが、新興国中間層市場に焦点を当てた研究は不足している。本研究で実施されたアンケート調査は新興国中間層市場開拓に関する質問項目を多く組み入れ、得られた調査結果は稀少価値があることが言える。さらに、事例研究、アンケート調査及び統計分析により得られた知見、とりわけ探索的学習の先行要因及び効果に関する結論は学術的価値が高く、日本企業の新興国中間層市場開拓ないし海外事業展開に有益な示唆を与えたと言える。

研究成果の概要（英文）：In this study, the researchers firstly summarized the strategic challenges that Japanese companies need to tackle in order to develop the middle-class market in emerging countries. Then, through comparative case studies of the competitiveness of Japanese companies, US companies, and Chinese companies in the Chinese market, the characteristics and limitations of the Japanese approach were clarified. Further, the researchers conducted questionnaire surveys on the business development of high-end and mid-price range markets in China and Thailand by Japanese companies, and received about 60 valid responses from each. The researchers classified organizational learning in the development of emerging markets into exploitive learning and exploratory learning, and obtained new findings on the preceding factors and effects of exploratory learning in particular, on the base of statistics analysis on the survey data.

研究分野：国際経営

キーワード：新興国市場戦略 中国市場戦略 タイ市場戦略 組織学習 探索的学習 活動的学習

1. 研究開始当初の背景

日本企業は従来から東南アジアや中国をはじめとする新興国市場において、日本国内で開発・蓄積された生産技術や経営システムを移転し、高品質で高性能な製品・サービスを提供することにより、高価格セグメントをターゲットにしてきた。しかし1990年代以来、新興国の高成長に伴って中間層消費者が急増し、如何にして急速に拡大しつつある中間価格セグメントの製品・サービスを開発し、それに適合したマネジメント・モデルを確立するかが、これからの競争優位を構築するための極めて重要な課題となっている。

新興国中間層市場の開拓にあたり、如何なるアプローチを用いて日米欧先進国市場に開発・蓄積された技術やビジネスシステム等の経営資源を移転し活用するか、如何にして現地経営資源との融合によって新たな組織能力を構築し、組織学習を促進するかは明らかにされていない。さらには、新興国中間層市場を獲得するためには、組織ルーティンに基づいた所謂「低次学習」・「活用的学習」のみならず、とりわけ日本国内に構築されていた組織原理・規範を変革させ、組織パラダイムの転換を伴う所謂「高次学習」・「探索的学習」に関する研究は不足している。

2. 研究の目的

本研究の主たる目的は、まず文献研究に基づいて日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題を明確化し、その上で日本企業の中国とタイ国中間層市場開拓に関する実証研究を行い、とりわけそのプロセスにおける組織学習の取り組みの現状及び効果を明らかにすることである。調査研究の成果は日本企業の新興国中間層市場開拓ないし海外事業展開に有益な示唆を提示することを目指している。

3. 研究の方法

本研究の方法としては文献研究、インタビュー調査、事例分析、アンケート調査及び統計分析が挙げられる。文献サーベイは広範囲に行われ、英語、日本語、中国語及びタイ語の学術ジャーナル、ビジネスジャーナル、調査研究報告書及び学術図書に及んでいる。インタビュー調査は中国及びタイに進出している日系企業を中心とするが、中国とタイの現地企業をも調査した。事例分析は中国市場に進出している日本企業と米国企業及び中国現地企業の比較研究を中心に行った。アンケート調査は日本企業の中国及びタイ国におけるハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関する質問票を作成し、日本国内及びタイ国において実施した。最後に、アンケート調査から得られた回答に対して統計分析を行い、新興国市場開拓における組織学習を引き起こす要因や組織学習の効果を明らかにした。

4. 研究成果

(1) 近年、日本企業の新興国市場戦略に関する文献は急増してきたが、新興国中間層市場に焦点を当てた研究は不足している。本研究はポジションング競争戦略論、破壊的イノ

バージョン、組織学習、グローバル統合と現地適応のバランス、ものづくりの競争力の階層的モデルの視点から、新興国中間層市場を開拓するために必要とされる要因・プロセス・価値転換等を9つの戦略課題に集約した(李・申, 2018)。これらの戦略課題は日本企業の新興国中間層市場開拓に取り組むための効果的なアプローチを示唆している。

(2) 花王と P&G の中国日用品市場における事業展開の比較研究を通して、日本企業の新興国市場開拓戦略の特徴を明らかにした(李・周, 2021)。日本企業は中国市場のハイエンドセグメントに焦点を当てながら、ミドルエンドセグメントにも取り組んでいるが、ローエンドセグメントへの本格的なアプローチは見受けられていない。従って、日本企業では「本国再現」の度合いが高く、本社からのコントロールも強い傾向を呈している。それと対照的に米国企業は中国市場のハイエンドセグメントのみならず、ミドルエンド、ローエンドセグメントにも数多くのブランドを投入し、現地市場に適応するための研究開発を重視し、すべてのセグメントに全面的に取り組んでいる傾向が見受けられる。従って、米国企業はハイエンドセグメントにおいて日本企業と同様なマネジメントアプローチを取っているが、ミドルエンド、ローエンドセグメントにおいては現地適応の度合いが高く、本社からのコントロールが弱い傾向を見せている。また、日本企業と比べて中国企業の競争優位は低価格と適正品質の製品を提供しているとよく指摘されているが、中国企業のグローバル競争力の発展に関する事例研究及び日本企業との比較研究を通して、中国企業の競争優位は中国現地に根付いた持続的かつダイナミックな組織能力の進化にあることが言える(李・申, 2019)。これらの研究成果は日本企業の今後の新興国市場開拓に対して、有益な示唆を示している。

(3) 本研究は 2019 年 11 月上旬に中国に事業展開している日本企業本社宛てにアンケート調査票を郵送し、59 社から有効な回答が得られた(李・申・今口, 2020)。本調査の結果により日本企業の中国市場開拓に関する新しい傾向や特徴としては以下のような点が見い出された。1) 中国事業の経営目的に関しては、中間価格帯市場の重要度は高価格市場を上回る傾向がみられた。また、従来安い人件費を主たる目的とした中国進出が多かったが、今回の調査では「中国の優秀な人材の確保」の重要度が「中国の廉価な労働力の確保」を僅かながら上回ったことが示されている。2) 中国事業の経営目的の達成状況に関しては、中間価格帯市場の「売上」と「営業利益」の目的達成に対する満足度は高価格帯市場の「売上」と「営業利益」より僅かながら高い傾向が示されている。3) 競争企業との経営成果の比較に関しては、日本企業は米欧韓多国籍企業と比べても、中国企業と比べても、「売上高の成長度合い」、「営業利益の成長度合い」、「商品品目の数」及び「新商品の開発状況」の4つの指標において全面的に遅れている状況が示されている。4) 所属する業界の技術や市場の変動に関しては、産業技術や顧客の製品嗜好が急速に変化している傾向が窺える。5) 市場対応のマネジメントに関しては、顧客や供給業者や販売業者などの利害関係者との協力関係を重視している傾向が見られる一方で、他の米欧韓先進国多国籍企業および中国大手企業とのベンチマークに比較的消極的姿勢を見せている。6) 中国中間価格帯市場に向けた商品の特徴に関しては、ブランド名、品質及び性能において7割以上の回答会社が「日本と同

様」のものを提供しており、とりわけ性能に関しては「日本と同様」と回答した会社は約 9 割に達している。中国企業の商品と比べれば、価格が高いと回答した会社は約 8 割であるのに対して、コストパフォーマンスが高いと回答した会社が 5 割強にとどまっており、低いと回答した会社も 1 割あった。7) 中国事業の生産コストの削減の取り組みに関しては、殆どの日本企業は「生産効率の改善」と「生産プロセスの改善によるコスト削減」を重視しているが、「製品デザインの変更によるコスト削減」や「低価格な生産設備の採用」をあまり重視していない傾向である。8) 中国事業展開における組織学習に関する取り組みに関しては、日本で構築・蓄積された既存の経営資源やノウハウを中国事業に活用することを非常に重視しているのに対して、全く新しい知識・能力の習得はあまり重視していない傾向が示されている。

(4) 2019 年 11 月上旬に日本企業のタイ国における現地法人宛てにアンケート調査票を郵送し、56 社から有効な回答が得られた(李・申・今口・Chatree, 2020)。本調査の結果により日本企業のタイ市場開拓に関する新しい傾向や特徴としては以下のような点が見い出された。1) タイ国事業の経営目的に関しては、高価格帯市場と中間価格帯市場の重要度はほぼ同じ程度である傾向が見られた。また、従来安い人件費を主たる目的としたタイ国進出が多かったが、今回の調査では「タイ国の優秀な人材の確保」の重要度が「タイ国の廉価な労働力の確保」とほぼ同程度であることが示されている。2) タイ国事業の経営目的の達成状況に関しては全体的に「やや満足」の傾向が見られた。また高価格帯市場の「売上」と「営業利益」の目的達成に対する満足度と中間価格帯市場の「売上」と「営業利益」の目的達成に対する満足度がほぼ同じ程度である傾向が見られた。3) 競争企業との経営成果の比較に関しては、日本企業は米欧韓多国籍企業と比べて、「売上高の成長度合い」、「営業利益の成長度合い」、「商品品目の数」及び「新商品の開発状況」の 4 つの指標において、高価格帯市場と中間価格帯市場においてほぼ同じ程度である傾向が見られた。一方、タイ・中国などの新興国企業と比べると、4 つの指標において高価格帯市場より中間価格帯市場の方がより遅れている傾向が示された。4) タイ国現地法人が所属する業界の技術や市場の変動に関しては、産業技術や顧客の製品嗜好が急速に変化している傾向が窺える。5) 市場対応のマネジメントに関しては、顧客や供給業者や販売業者などの利害関係者との協力関係を重視している傾向が見られる一方で、タイの EC サイトに出店し、インターネットの売り上げの拡大に注力することに消極的な姿勢を見せている。6) タイ国中間価格帯市場に向けた商品の特徴に関しては、ブランド名、品質及び性能において 8 割以上の回答会社が「日本と同様」のものを提供しており、とりわけ性能に関しては「日本と同様」と回答した会社は約 9 割に達している。タイ企業の商品と比べれば、価格が高いと回答した会社は 7 割強であるのに対して、コストパフォーマンスが高いと回答した会社が約 5 割にとどまっており、低いと回答した会社も 1 割あった。7) 生産コストの削減の取り組みに関しては、殆どの回答会社は「生産効率の改善」と「生産プロセスの改善によるコスト削減」を重視しているが、「製品デザインの変更によるコスト削減」や「廉価な労働力の採用」はあまり重視していな

い傾向である。8)タイ国事業展開における組織学習に関する取り組みに関しては、日本で構築・蓄積された既存の経営資源やノウハウをタイ事業に活用することを重視しているのに対して、全く新しい知識・能力の習得はあまり重視していない傾向が示されている。9)タイ国現地法人の組織風土は現状を安定的に維持していこうとする傾向がある。10)日本本社とのマネジメント上の相互作用に関しては、日本本社マネジメント部門のコントロールがかなり強いという傾向が示されている。

(5)本研究は在タイ日系企業56社から得られた調査結果に対して統計分析を行い、以下のような結論が得られた(李・申・今口, 2021)。在タイ日系企業の組織学習を活用的学習と探索的学習に区別して分析を行った結果、探索的学習の取り組み度合いは活用的学習よりかなり低いが、新興国現地経営資源獲得の目標達成に促進的な影響をもたらすことが明らかにされた。探索的学習を推進するためには、産業技術環境の変化がその緊急性と必要性を高めるが、本社の海外現地への配慮と柔軟な対応及び現地法人における自由闊達な組織風土が重要な要因であることが確認された。しかし一方で、活用的学習は新興国現地経営資源獲得の目標達成にネガティブな影響を及ぼしていることも示された。従って、日本国内で構築・蓄積された既存の経営資源やノウハウをそのまま新興国事業展開に持ち込むことを控えるべきであり、探索的学習を通じて新興国現地の事情に合わせて適応し、現地に適する新たな知識・能力を生み出すことの重要性が示されている。これらの結論は日本企業の新興国市場開拓ないし海外事業展開に有益な示唆を与えたと言えよう。

<引用文献>

- 李新建・申美花(2018)「日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題に関する考察」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第1号 p1-22.
- 李新建・申美花(2019)「中国企業のグローバル競争力の発展に関する考察：海爾グループのケース研究を中心に」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第2号 p35-53.
- 李新建・申美花・今口忠政(2020)「日本企業の中国ハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査結果」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第3号 p116-139.
- 李新建・申美花・今口忠政・Chatree Preedaanantasuk(2020)「日本企業のタイ国ハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査結果」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第3号 p140-166.
- 李新建・申美花・今口忠政(2021)「日本企業の新興国市場開拓における組織学習の効果と影響要因に関する研究：在タイ日系企業のアンケート調査に基づいて」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第4号 p27-49.
- 李新建・周艶軍(2021)「中国日用品市場におけるP&Gと花王の事業展開に関する比較研究：多国籍企業新興国市場戦略の観点から」東洋学園大学『紀要』第29号 p142-159.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 李新建・申美花・今口忠政	4. 巻 第5巻第4号
2. 論文標題 日本企業の新興国市場開拓における組織学習の効果と影響要因に関する研究：在タイ日系企業のアンケート調査に基づいて	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東洋学園大学『現代経営経済研究』	6. 最初と最後の頁 27-49
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 李新建・周艶軍	4. 巻 第29号
2. 論文標題 中国日用品市場における P&G と花王の事業展開に関する比較研究：多国籍企業新興国市場戦略の観点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東洋学園大学『紀要』	6. 最初と最後の頁 142-159
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 李新建・申美花・今口忠政	4. 巻 第5巻第3号
2. 論文標題 日本企業の中国ハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査結果	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東洋学園大学『現代経営経済研究』	6. 最初と最後の頁 116-139
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 李新建・申美花・今口忠政・Chatree Preedaanathasuk	4. 巻 第5巻第3号
2. 論文標題 日本企業のタイ国ハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査結果	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東洋学園大学『現代経営経済研究』	6. 最初と最後の頁 140-166
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 該当する

1. 著者名 李新建・申美花	4. 巻 第5巻第2号
2. 論文標題 中国企業のグローバル競争力の発展に関する考察：海爾グループのケース研究を中心に	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 東洋学園大学『現代経営経済研究』	6. 最初と最後の頁 35-53
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 李新建・申美花	4. 巻 5巻第1号
2. 論文標題 日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題に関する考察	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 東洋学園大学『現代経営経済研究』	6. 最初と最後の頁 1-22
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔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	申 美花 (Shin Meehwa) (00543555)	茨城キリスト教大学・経営学部・教授 (32101)	
研究分担者	今口 忠政 (Imaguchi Tadamasa) (40102941)	茨城キリスト教大学・経営学部・教授 (32101)	

6. 研究組織（つづき）

	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
研究協力者	ピーダーアナンタスック チャ ティ (Preedaanantasuk Chatree)		
研究協力者	肖 慧潔 (Xiao Huijie)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関			
タイ	Naresuan University			