

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 7 月 2 日現在

機関番号：33112

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K04015

研究課題名(和文)新興国における自動車産業のグローバルマーケティング

研究課題名(英文)Global Marketing of Automotive Industry in Emerging Countries

研究代表者

富山 栄子(TOMIYAMA, EIKO)

事業創造大学院大学・事業創造研究科・教授

研究者番号：40449426

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では新興国における自動車産業のグローバルマーケティングについて研究を行った。自動車リサイクル企業の国際化とグローバルマーケティングでは、CSVの観点から分析を行い、競争優位構築の要素として機能・品質・価格、社会的課題解決の大義、ルールの形成、エコシステムの構築拡大再現であることを明らかにした。そして、中古車流通そして自動車在使用済(廃車)となった後の解体/リサイクルのプロセスの重要性と解決策について提案した。また、自動車部品メーカーの国際合弁事業における成功要因および組織文化と組織能力の根幹を探究する経営哲学の全社的共有プロセスについて探究した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本自動車メーカーの中古車の中古部品は品質が良く、新興国や発展途上国で取引され使用されている実態が明らかになった。このことは、新興国や発展途上国の資金不足によるモビリティ不足という社会的課題を日本企業がリユース事業で解決しているとともに、人材育成も行い「産業報国」に資するものであり事業で社会的課題を解決するCSVとして有効であり、今後増加が見込まれる新興国や途上国の社会的課題の解決のための事業の競争優位要素とプロセスを発見することができた。日本の経営実践事例分析でありながらも探求された本質は世界の経営実践に共通する必須要素でありグローバルな一般化・普遍化の見通しのある理論体系の構築に寄与した。

研究成果の概要(英文)：In this research, we studied the global marketing of the automobile industry in emerging countries. We analyzed the internationalization and global marketing of automobile recycling companies from the perspective of CSV and identified functions, quality, and prices as elements in building competitive advantage, along with the goal of solving social issues, the formation of rules, and the expansion and replication of ecosystems. We highlighted the importance of the used car distribution and dismantling/recycling process after the car is used (scrapped) and proposed solutions for this. In addition, we investigated the process for company-wide sharing of a management philosophy by exploring the success factors and roots of organizational culture and organizational capabilities among the international joint ventures of auto parts manufacturers.

研究分野：グローバルマーケティング

キーワード：BoP グローバルマーケティング 自動車産業 自動車リサイクル SDGs ESG CSV エコシステム

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

グローバルマーケティングは、「グローバルな視野に基づくマーケティング」(大石芳裕編著 2013 『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房)である。さらに「世界市場を対象として、世界的に配置された調達・生産・販売・研究開発・サービス拠点をネットワークとしてつなぎ、世界的な競争優位を獲得しようというものである」(大石芳裕編著 『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房、2009)。進出形態の違いや時代・戦略の変化とともに、マーケティング行動も輸出マーケティング、マルチドメスティック・マーケティング、国際マーケティング、グローバルマーケティングと変化する。従来のグローバルマーケティングの研究には、グローバル・サプライチェーンマネジメント(グローバル SCM)やサービスに関する理論研究は行われてきたが、日韓自動車メーカーの SCM やサービス化のグローバル展開の違い、デザインによる高付加価値化に関する実証研究が不十分である。

自動走行等の新技術の台頭やモノの所有から使用へといった変化に伴い、自動車産業はモノづくりの競争から事業モデル競争の時代へパラダイムシフトしている。新興国では環境問題の悪化や貧富の格差などの問題を抱え、こうした社会的問題の解決によって進出企業は進出国とともに持続的な成長を行っていく重要性が増している。それゆえ、現地政府のニーズを理解し社会課題に対応し政府や地域と関係強化を図っていく必要があり、進出先国の「産業報国」を実現することにより地域経済の担い手を育成し地域社会との連携が求められている。新興国の需要サイドでは中古車の残価設定ローンの導入、中古車市場の構築、安価で良質な中古部品の流通や利用の仕組みづくりやそのための人材育成等が求められている。グローバルマーケティングの研究では、製品を製造して市場に供給する「動脈産業」の研究が主流で、川下である自動車流通サービス企業や自動車リサイクル企業の実証研究が不十分である。世界的な環境問題の深刻化や、安価で良質なモビリティの提供の需要により、ファイナンス、中古車流通、配車アプリなどの新興国での自動車バリューチェーンビジネスの研究や自動車リサイクル企業によるグローバルマーケティングの研究がますます必要になっている。

### 2. 研究の目的

本研究では、後発国自動車メーカーの新興国での成長理由について、競争優位の確立と変遷およびそのサービス化の実態を、グローバルマーケティングの理論により日系自動車メーカーと比較しながら理論的実践的に明らかにする。次に、自動車関連業者の国際化とグローバルマーケティングについて理論的実践的に研究し、どのような社会的課題をいかに解決しているのかを明らかにする。その際、参入様式や現地でのマーケティングのみならず、オペレーションシステム(調達、人材育成システム、店舗開発システム)の現地の社会制度特性への現地適応化と標準化について明らかにする。

### 3. 研究の方法

最初にサービスの国際化とマーケティング、グローバルマーケティング、SCM、デザイン戦略、グローバルマーケティングの外部環境の変化に関する理論研究、日韓企業行動、中古車流通、中古車買い取り専門企業や自動車リサイクル企業等自動車流通サービス企業に関する文献サーベイとデータの収集を行い、次に中古車販売会社、中古車オークション会社、中古車買い取り専門企業、中古車輸出企業、アフタサービス部品販売企業、会宝産業などの自動車リサイクル企業の国内での展開の状況とマーケティングそして海外進出状況に関する文献サーベイとデータ収集を行った。本研究は自動車メーカー、独立系自動車部品メーカーを含めた中間財メーカー、ディーラー、自動車リサイクル業者、中古車販売会社、中古車オークション会社、中古車買い取り専門企業、中古車輸出企業、アフタサービス部品販売企業について、そのグローバルマーケティング戦略を動的に解明するものであり、一つの分析対象を多方面から経時的に捉える必要があることから、深層インタビュー調査による定性的な分析方法を採用し、国際戦略精査のため実地調査を行った。

### 4. 研究成果

(1) グローバルマーケティングの外部環境の変化: ESG と SDGs を考慮した持続可能な経営へのシフト

グローバルマーケティングの外部環境の変化について富山(2020)は ESG と SDGs を考慮した持続可能な経営へシフトしていることを明らかにした。2015年の国連による SDGs の宣言でグローバルマーケティングの外部環境が大きく変化してきた。ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)を戦略へ組み込み、自社の強みを活かし、本業を通じて社会に貢献していく SDGs、ESG 経営が求められるようになってきている。これからの企業経営には、持続可能性を事業戦略の中核に据え、事業を通じて SDGs の達成とそれを支えるコーポレートガバナンスの強化、SDGs に基づいた事業戦略、ESG マテリアリティ・SDGs 目標を見据え価値創造プロセスの確立、ESG 関連項目の記載の充実と社会の持続可能性に配慮した企業の真摯な取り組み姿勢が強く求められている。企業が SDGs を活用することで、中長期的な価値創造戦略を再構築し、自社のサステナビリティにつなげることができる。

## (2) 自動車産業のグリーンシフトの多様性と完成車メーカーの世界標準化と地域適応のバランス

自動車産業のグリーンシフトの現象は、世界共通の現象であるが、そのグリーンシフトのパターンは国や地域によって異なる。李・塩地は、2017年6月16～19日アイスランドとノルウェーのトヨタと日産のディーラーおよび販売店を実地調査し、自動車産業のグリーンシフトを促す要因とトヨタと日産のエコカー投入戦略について分析し、国際学会で報告した(Lee and Shioji, 2018)。また、李・塩地・富山・平野は2018年6月11日～15日トヨタブラジル、日本精機のブラジル生産拠点、トヨタアルゼンチンを実地調査し、南米自由貿易経済圏のメルコスル内のブラジルとアルゼンチンにおいてのそれぞれ異なるグリーンシフトの産業政策を展開していることを確認した。李(2020)はブラジルの保護主義色の濃い産業政策と自動車の燃料として植物由来のエタノールとガソリンを併用できるフレックスという独自のエコカーが新車市場の8～9割を占めるといふ自動車産業技術的特異性に対応するため、トヨタはブラジル(カローラ、エティオス、ヤリス)とアルゼンチン(ハイラックス、フォーチュナー)拠点間の車種交換、EVではなくフレックスやフレックスのHV車種の現地開発により、現地適応していることを明らかにした。以上の調査研究から、自動車産業のグリーンシフトは、その方向性にこそ合意がなされている状況であり、それぞれの産業進化の経路とペースは国と地域の経済、制度、資源賦存の状況によって異なるということが浮き彫りになった。

## (3) 自動車中間財メーカーのグローバルマーケティング戦略と3軸成長カップモデルによる成長戦略

李は自動車中間財メーカーが成長するためには顧客範囲、製品範囲、コアコンピタンスの3軸成長カップモデルが有効であることを明らかにした。李は3軸成長カップモデルを、自動車中間財メーカーなどの組織体の成長戦略を経時的に捉え、その軌跡(trajectories)を中長期的なタームで可視化し、それらを動的に分析した。機械の修理・点検から業を興し、部品加工、機械組立、機械設計へとコンピタンスを更新し、現在は海外生産拠点を擁するグループ企業にまで成長しているシオガイ精機の成長の経路を顧客範囲、製品範囲、コアコンピタンスの3軸の観点からまとめた上で、その成功要因を析出し、国内外学会で報告した(李, 2017, Lee, 2017)。同社の成功要因として、既存顧客との長期取引に安住せず、コアコンピタンスの更新の向け、常に投資と深耕を図ってきた点、また、更新されたコアコンピタンスに依拠して製品範囲と顧客範囲の拡張してきた点を導出している。また、李は3軸成長カップモデルを用いて系列のデンソーと独立系の日立オートモティブシステムズの成長戦略を比較分析し、その研究結果と含意を論文にまとめ海外ジャーナルに掲載した(Lee, 2018)。この論文は、日本の新車に急速に普及してきた自動ブレーキシステムの開発において、専門能力が高いと評価されていたデンソーより日立オートモティブシステムズの方がより迅速に商品化に成功できた要因を、顧客の範囲、製品の範囲、コアコンピタンスの深耕の3軸に沿った拡張現象として説明した。デンソーの戦略は、その専門能力に依拠し、顧客範囲を拡張することで成長性と範囲の経済性を両立させてきたという点で高い評価に値する。しかし、駆動、ブレーキ制御、電子等広範囲に及ぶ自動車部品技術の結合が不可欠な自動ブレーキシステムの商品化というダイナミックなイノベーションにおいては、各製品の市場シェアではデンソーには劣るが製品範囲を拡張し、多様な技術の束を蓄積してきた日立オートモティブシステムズの方が複合的な製品の迅速な商品化においてより成功であった。この研究は、コアコンピタンスを構成する重要な次元として、専門的優位性のみならず、技術範囲の重要性を析出したことによって同モデルの分析パラダイムを精緻化し、分析ツールとしての有効性をさらに高めた。

## (4) 自動車部品メーカーの顧客範囲拡張戦略としての国際戦略の採用と、そのための国際合併事業の形態での参入による成功要因

国内の自動車産業の成長が見込めない時代において、自動車部品メーカーが採用すべき有効な顧客範囲拡張戦略の一つは、事業活動の国際化である。しかし、典型的な自動車部品メーカーの顧客範囲拡張戦略の主なターゲットは日系企業の海外生産拠点にとどまっており、新たな顧客として海外の完成車メーカーを獲得するための直接投資は多くのリスクを伴うことから必ずしも活発に進められてこなかった。問題は、海外に進出している日系完成車メーカーの現地生産拠点は、進出先の国や地域からの要請により、いずれは自動車部品購入において高い現地調達率が求められることが多く(塩地, 2018) たえ自動車部品メーカーが日系メーカーの新たな海外拠点との取引をはじめ、地理的多角化が実現したとしても、その取引関係は持続可能とは限らない。それゆえ日系メーカーの範疇内での顧客範囲拡張には限界がある。また、日系メーカーによ

り現地の生産拠点の再編が行われるリスクもある (Shioji, 2018)。それゆえ日系メーカーのみならず現地の顧客も効果的に取り込むための、自動車部品メーカーによる海外直接投資に関して、経営実践的な示唆を与えうる実証研究は十分ではないという問題意識から、李・平野は、2018年9月24~27日マツダ車にドアモジュールを供給しつつ、並行してプレス用金型事業を国内外で展開しているJP社(仮名)の日本本社および韓国(32年間)、中国(12年間)の現地企業との国際合弁企業を現地調査し、Inkpen and Beamish(2017; 188)が指摘する国際合弁事業に伴う構造的な不安定性要因(Instability of International Joint Ventures)の制御要因について検討した。その結果、パートナー企業と海外合弁企業の事業構成における相互依存性が、両者間の潜在的な競合性を緩和させうる。パートナー企業と海外合弁企業の主力市場(主要顧客)間の暗黙的な棲み分けがある。交流活動とコミュニケーションの密度と質がアタッチメント(緊密な紐帯)を高める上で有効であると考えられる。海外合弁契約の締結とそのための交渉の経験による学習効果があることが明らかになった。韓国での国際合弁事業の事例研究については、Lee and Hirano (2019)に論文として掲載し、また同社の韓国と中国における国際合弁事業の比較研究については国内外の学会で報告を行った(Lee and Hirano, 2019)。

(5)自動車部品メーカーのベトナム事業進出・展開での安価な労働力を活用した生産・開発拠点から、新市場の開拓というマーケティング力の必要性和現地でビジネスを動かす人材育成

富山は自動車部品メーカーのベトナム進出について、「進出方法」「ベトナムでの事業の実態」、商品・サービス、生産方式、マネジメントの「現地適応化 VS 標準化」3つの視点から分析した。コスト優位で参入したが、現地市場や第三国市場への輸出の開始やそれらを見据えており、安価な労働力を活用した生産・開発拠点から、新市場の開拓というマーケティング力が必要となることを論じた。また、現地での経営を上手く行うには、日本的な経営を理解する現地の管理職や中間管理職が重要な役割を果たしており、日本の生産経営システム要素をベトナムへ移転させるとともにベトナム的要素を採り入れて日本の生産経営システムを複合・進化させ、現地人材と共に新たな価値を共創し、現地人材に権限移譲していくことが必要であることを明らかにした(富山・鶴間 2019)。

(6)自動車関連サービス業者の国際化とグローバルマーケティングについて理論的実践的研究

富山は、自動車関連サービス業者の国際化とグローバルマーケティングについて理論的実践的に研究し、地方の中小企業が、いかに貧困、環境等の社会的な課題を解決し持続可能な開発を可能にしているのか、そして、中小企業がグローバル環境のなかで勝ち抜くための成功要因を探求した。2017年にSDGsビジネスアワード2017「エコシステム賞」を受賞し、2018年には国連開発計画(UNDP)が主導し、商業的な成功と持続可能な開発を同時に実現する取り組み「ビジネス行動要請」(BCtA)への加盟が日本の中小企業で初めて承認された他、2018年第2回「ジャパンSDGsアワード」推進副本部長(外務大臣)表彰も受賞した会宝産業を事例研究とした。同社は、本業を通じて環境問題解決という社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場でも競争優位を發揮しそのビジネスモデルを再現している中小企業である。日本のSDGs&CSV中小企業の競争優位構築プロセスを検証するために、優れた1社の事例を長期的な視点から深く研究することで研究の妥当性の確保に努めた(Yin1984)。そのために富山・塩地は2018年に会宝産業の日本本社調査、富山は2016年に本社調査、2018年に四街道市の営業所調査、2018年UAEの子会社調査、李と富山は同社のブラジル事業のカウンターパートであるミナスジェライス州国立工業技術大学(CEFET-MG)を現地調査した。その結果、市場参入国および参入目的については、需要があり、パートナーがいる国へ参入した。参入目的については、最初はBoP1.0である中古部品の売買から海外展開を開始していった。その後、顧客へより接近し、顧客の利便性を考え取引の場の拡大のためにシャルジャでオークションを導入し取引のプラットフォームを形成した。次にBoP2.0の人材育成事業を実現可能なパートナーがいるナイジェリア、ブラジルで行った。そして、BoP3.0のさまざまなステークホルダーを巻き込んだ仕組みづくりを行い、新しい業界規範を構築しエコシステムとして持続的に成長していく基盤を構築した。会宝産業の事例でみた中小企業の海外進出成功要因は(1)理念の明確化(2)ITによる見える化(3)正しいリサイクル方法の確立と普及と顧客への対応(4)エコシステムの構築と人材育成(5)競合他社との連携(6)公的機関との連携であることを明らかにした。

次に、同社の事例からSDGs&CSVの観点から中小企業が社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場で競争優位を確立するための要素とその構築プロセスについて探求した。その結果、競争優位構築の要素として、機能、品質、価格、社会的課題解決の大義、ルール形成、政府機関の支援を活用して、取引先や競合他社と社会的課題解決の大

義の下で協調し商品・サービス・教育を一体としたエコシステムを構築・拡大し、それを海外で再現していることを明らかにした。以上の内容について国内外の学会で発表し（Tomiyama2018, Tomiyama2019、富山 2019）、論文として発表した（富山 2019、富山 2020）。

#### （ 7 ）中古車流通そして自動車在使用済（廃車）となった後の解体/リサイクルのプロセスの重要性

塩地は中古車流通そして自動車在使用済（廃車）となった後の解体/リサイクルのプロセスが極めて重要であるという観点から日本から太平洋島嶼国に輸出された中古車在使用済（廃車）となった後に、島嶼国に解体/リサイクル設備が整備されていないゆえに、大量に放置されている事態とその解決策について研究を行い、論文や国内外の学会で発表した。そして、経済産業省自動車課・日本自動車販売協会連合会・乗用車市場成長戦略検討会議座長、日本自動車部品工業会特別会員としてこれらの研究成果を踏まえ、政策提言を行った。

#### （ 8 ）後発自動車メーカーのグローバルマーケティングと成功要因

富山は 2018 年 4 月のロシア・ウラジオストクでの外国車ディーラー（スバル、マツダ、起亜など）実地調査および 2019 年の塩地・富山のコロンビアとパナマのトヨタディストリビューター「Ricardo Perez, S.A.」とトヨタ、現代自動車、シボレー、スズキのディーラー実地調査を踏まえ、現代・起亜自動車の事例から、後発自動車メーカーの成功要因参入方法として以下の点を指摘した（ 1 ）アウトソーシング（フレキシビリティ & 機動性）の多用で部品販売、ライセンスングでキャッシュを創出した。量産工場の場合は、現代モビスが同伴進出し、スピーディーな展開を行った。（ 2 ）STP はボリュームゾーンへ 10~20%安くマス（大衆）市場へ販売し、後発で市場参入する際にセグメンテーションに重点を置いたマーケティング戦略を採用した。BRICs 等新興国の大国のボリュームゾーンを攻略し、そこへ現地市場専用車を投入し、それを隣国等へ輸出した。（ 3 ）製品政策では徹底した現地化を行い、現地適合理化モデルを導入した。現地適合理化モデルの品評会には現地の幹部を呼び品評会を開催した。そして各国の製品開発担当者間で部品に関する情報共有し、各国で使用された優れた部品を他国にすばやく横展開した。（ 4 ）インド専用車として開発された i20 をヨーロッパに輸出したのみならずトルコでも生産開始したような横展開を行った。（ 5 ）失敗経験から、品質改善を学んだ。（ 6 ）チャンネル政策では参入時は 3S にこだわらずに、フレキシブルに対応した。（ 7 ）プロモーション政策では有名人を使う、スポーツマーケティング、ディーラーの募集方法先進国企業とは異なり、「後発企業」として不完全な新興国のインフラなどのリスクをチャンスと捉え、徹底した現地化戦略を立案・実現した。（ 8 ）「ビジネス・ディベロップメント(BD)」を行い、財閥オーナー経営者による意思決定が速かった。一方、サービスの点では、同一企業がブランドごとに異なる建屋で経営する場合は日系ブランドの経営ノウハウを横展開していた。加えて日系ブランドのディーラーからの転身者がマーケティング知識を移転する等して一定水準のサービスを後発自動車メーカーも実施していた。販売台数が少ない新興国では、あくまでもブランドを重視した流通チャンネル政策を実施していたトヨタに対し、現代自動車は同じ建屋で他ブランドと併売する等、ブランドやサービスをあまり重視せず柔軟な対応をしていることが明らかになった。以上を国内の学会で発表した（2020 富山）。

#### （ 9 ）グローバルマーケティングの根底をなす経営理念やビジョン等思想哲学と価値観に基づく組織能力の重要性

崔は自動車のハイテク部品製造事業も展開する京セラの固有の組織文化と組織能力の根幹を探究する新たな分析視座として、創業者の稲盛和夫名誉会長の創業時以来の経営哲学の全社的共有のプロセスに焦点を当てて研究を行い、EGOS2019 Edinburgh(欧州組織学会 2019 年度世界大会)等で学会発表を行った。日本固有の独自の思想哲学体系と実践に基づく京セラ独特の組織能力に注目し、その実践を促す価値観には欧米諸国を含む世界共通の一般化・普遍化可能な哲学的要素が存在することを力説した。京セラの様々な経営事例研究への歴史的分析を試みると同時に、現在も高度化が進行中の最新の組織理論体系との融合も試みることで、新たな学術研究領域の探究と展開を目指す趣旨も兼ねた研究である。本研究は、自動車部品メーカーの経営哲学のあり様を探究しながらも、その部品メーカーが実践する組織的特色が「製造業・所謂メーカー」のみに限られたものではなく、営業・マーケティング・購買など現存する一般的な企業組織の他部門のパフォーマンス向上にも一連の有機的連携性を保持していることを明らかにした。崔は 2020 年度以降も学術研究を持続し、欧米学術誌への投稿・出版（2 点）と、学術書出版（1 点）の執筆・出版（2022 年春を目処）が確定されており、現在も執行中である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計16件（うち査読付論文 13件 / うち国際共著 4件 / うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 李在鎬	4. 巻 194(2)
2. 論文標題 自動車産業のゼミ・グローバル化におけるグローバル標準化と現地適応：トヨタブラジルの事例	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経済論叢	6. 最初と最後の頁 129-146
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 Lee, Jaeho, Minoru Hirano	4. 巻 25
2. 論文標題 How can instabilities of international joint venture business be controlled?: A case study of a Korea-Japan joint company of automotive stamping die	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 広島国際研究	6. 最初と最後の頁 17-27
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 富山栄子	4. 巻 1
2. 論文標題 自動車リサイクル企業の国際化のグローバル・マーケティング	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本商業学会第69回全国研究大会報告論集	6. 最初と最後の頁 177-186
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 富山栄子、鶴間尚	4. 巻 10(1)
2. 論文標題 新潟県企業のベトナム事業展開に関する研究：日本精機（株）、亀田製菓（株）、ソリマチ（株）、（株）TOWA JAPAN、阿部製作所（株）の事例研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 事業創造大学院大学紀要	6. 最初と最後の頁 161-188
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 富山栄子	4. 巻 11(1)
2. 論文標題 SDGs & CSV中小企業の海外市場での競争優位構築：会宝産業株式会社の海外市場での競争優位要素と構築のプロセス	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 事業創造大学院大学紀要	6. 最初と最後の頁 17-33
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 富山栄子	4. 巻 1030
2. 論文標題 ロシアにおけるマーケティングの発展と現在：ロシア西部と東部の比較研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 ロシア・ユーラシアの経済と社会	6. 最初と最後の頁 2-26
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 Lee, Jaeho	4. 巻 Vol.18 No.4,
2. 論文標題 Growth strategy from the suppliers' viewpoint: a case study of Denso and Hitachi Automotive Systems	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal of Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 371-383
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1504/IJATM.2018.097345	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 塩地 洋	4. 巻 27
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 車両放置が発生する原因解明を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 55-73
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 塩地 洋	4. 巻 24
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 解体事業の採算性の改善を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 アジア経営研究	6. 最初と最後の頁 75-93
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 Shioji Hiromi	4. 巻 Vol.18,Vo.4.
2. 論文標題 Examining the Realignment Strategies of Automotive Production bases in Southeastasia: the case of Japanese Automakers	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 329-334
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 Weixu, Ding, Eugene Choi	4. 巻 Vol.3
2. 論文標題 Exploring the Approach to Solve the Dilemma of Knowledge Management:The Wise Leaders' Strategies.	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Tsinghua Business Review	6. 最初と最後の頁 26-29
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 Weixu Ding, Eugene Choi, Atsushi Aoyama	4. 巻 Vol.11, No.8
2. 論文標題 Relationships Between Interpersonal Trust and Knowledge Sharing in Workplace:The Mediatlional Role of Prosocial Motives	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Business Research	6. 最初と最後の頁 163-170
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 塩地 洋	4. 巻 33
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 車両放置が発生する原因解明を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 不明
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 Lee, Jaeho and Minoru Hirano	4. 巻 1
2. 論文標題 Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business - A Case Study of a Korea-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Proceedings of ICPM 2017 in Bangkok Japan Society for Production Management	6. 最初と最後の頁 167-170
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 Lee, Jaeho	4. 巻 e
2. 論文標題 Small-Sized Supplier's Competence-Driven Growth Strategies -A Case Study of a Japanese Durable Production Component Supplier-	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 the 25th International Colloquium of GERPISA ( <a href="http://gerpisa.org/node/3786">http://gerpisa.org/node/3786</a> )	6. 最初と最後の頁 1-12
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 坂上浩司・富山栄子	4. 巻 8
2. 論文標題 トヨタ自動車株式会社と日産自動車株式会社が取り組むデザイン戦略の共通点と相違点に関する研究	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 事業創造大学院大学	6. 最初と最後の頁 29 ~ 44
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31件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 13件）

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 後発国自動車メーカーのグローバルマーケティング戦略の特徴：現代自動車グループの事例研究
3. 学会等名 新潟大学経済学会（新潟大学）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 深刻化する太平洋島嶼国放置車両問題
3. 学会等名 日本流通学会関西・中四国部会（大阪商業大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決のために
3. 学会等名 多国籍企業学会全国大会（明治大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国の放置車両問題：フィジー、トンガ、サモアの調査から
3. 学会等名 日本経営学会全国大会（関西大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 1970年代～2000年代のトヨタ自動車の中国事業：元トヨタ自動車中国事務所総代表服部悦男氏口述記録に基づく分析
3. 学会等名 経営史学会全国大会（小樽商科大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 パラオにおける自動車解体と金属スクラップ輸出：放置車両問題の解決のために
3. 学会等名 日本流通学会全国大会（明治大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 自動車産業における部品国際化ライフサイクル
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会全国大会（立命館大学茨木キャンパス）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 自動車産業における部品国産化ライフサイクル
3. 学会等名 産業学会西部部会（九州大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Lee, Jaeho, Minoru Hirano
2. 発表標題 How can you make your international venture business durable:A case of the Japanese B2B firm's joint ventures in Korea and China
3. 学会等名 15th International Conference of IFEMA (KYOTO University) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 自動車リサイクル企業の国際化のグローバル・マーケティング
3. 学会等名 日本商業学会第69回全国研究大会(明治大学)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tomiya, Eiko
2. 発表標題 International Management for the Sustainable and Inclusive Development: Case Study of Japanese SMEs " Kaiho Sangyo"
3. 学会等名 15th International Conference of IFEMA(KYOTO University) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 ESGとSDGsによる経営戦略の変化
3. 学会等名 多国籍企業学会第12回全国大会(明治大学)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Eugene Choi, Ikujiro Nonaka and Daniel Wadhvani
2. 発表標題 Selfless Quest for Corporate-Level Oneness: Application of Rhetorical History as an Essential Organisational Praxis of Wise Leadership
3. 学会等名 EGOG(European Group for Ornanizational Studies) Annual Colloquim 2019 at Edinburgh Business School, Scotland, UK (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 EIKO TOMIYAMA
2. 発表標題 SDGs and BoP3.0 of Automobile Recycling company: Case Study of the 1st SDGs Business Award Ecosystem Prize Winning Company in Japan “KaihoSangyo”
3. 学会等名 26th International Colloquium of Gerpisa in Sao Paulo,Brazil (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 EIKO TOMIYAMA
2. 発表標題 Internationalization and Global Marketing by an Automotive Recycling Company: Case Study of the Japanese Recycling Company Kaiho Sangyo
3. 学会等名 The 22nd ASBBS International Conference in Niigata (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 SDGsからみた自動車関連サービス企業の国際化とグローバルマーケティング：自動車リサイクル企業に着目して
3. 学会等名 多国籍企業学会第11回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 EIKO TOMIYAMA
2. 発表標題 Internationalization and Global Marketing of Automotive Recycling Companies to expand the world's venous industry: Case Study of Kaih o Sangyo Co.
3. 学会等名 2018 Global Marketing Conference in Tokyo (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 HIROMI SHIOJI & EIKO TOMIYAMA
2. 発表標題 Parts Localization Lifecycle in the Auto Industry
3. 学会等名 The 2019 Meeting of the Business History Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 李在鍋・平野実
2. 発表標題 中間財と産業財の複合事業企業の国際合併事業における成功要因について - 自動車用プレス金型企業の事例 -
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会第25回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Lee, Jaeho, Shioji Hiromi
2. 発表標題 Rapid Transformation in the Norway New Car Market and Japanese Car Makers' Sales Strategy
3. 学会等名 26th Gerpisa International Colloquium 2018 in Sao Paulo, Brazil (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Choi, Eugene, and Ikujiro Nonaka
2. 発表標題 New Approaches to Organising Collaborative Knowledge Creation: Business Philosophy, Knowledge Creation, and Business Performance
3. 学会等名 The 34th EGOS Colloquium, 5th July 2018, Tallin, Estonia (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Eugene K. Choi
2. 発表標題 Evolution of the Phronetic Leadership in Japan: Kazuo Inamori's Management by Belief in the Perspective of Global Business History
3. 学会等名 Association of Business Historians Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 産業学会全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Hiromi Shioji
2. 発表標題 Parts Localization Lifecycle in the Auto Industry
3. 学会等名 25th International Colloquium of GERPISA in Paris France (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 輸出国との協力による自動車リサイクルプロセスの新しい国際分業 - 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 太平洋諸島学会研究大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 自動車産業における部品国産化ライフサイクル
3. 学会等名 多国籍企業学会全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地 洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 アジア経営学会全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地 洋、垣谷幸介
2. 発表標題 1970年代～2000代のトヨタ自動車の中国事業 - 元トヨタ自動車中国事務所総代表服部悦雄氏口述記録に基づく分析 -
3. 学会等名 経営史学会全国大会
4. 発表年 2017年



1. 発表者名 Lee, Jaeho
2. 発表標題 Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business- A Case Study of a Korea-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die -
3. 学会等名 3rd ICPM (International Conference on Production Management) (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Lee, Jaeho
2. 発表標題 Small-Sized Supplier's Competence-Driven Growth Strategies -A Case Study of a Japanese Durable Production Component Supplier-
3. 学会等名 25th International Colloquium of GERPISA in Paris France (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 李在鎬
2. 発表標題 海外合弁企業とパートナー企業 とのコーペティション～日韓自動車金型合弁企業の事例～
3. 学会等名 第12回国際ビジネス学会 関西支部中国部会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計6件

1. 著者名 浅川和宏、伊田昌弘、白井哲也、内田 康郎、エレノア・ウエストニー、鈴木仁里、大石芳裕、富山栄子、古沢昌之、徳田昭雄、安室憲一、桑名義晴、石田修、關智一、劉永鶴、安田賢憲、笠原民子	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 376
3. 書名 未来の多国籍企業	

1. 著者名 塩地洋・田中彰編著	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 284
3. 書名 東アジア優位産業：多元化する国際生産ネットワーク	

1. 著者名 広島市立大学国際学部国際ビジネス研究フォーラム(李在鎬, 李玲, 劉てい, 梁丹, 寺井里沙, 高橋広雅, 鈴木明宏, 竹本亨, 井手吉成佳, 城多努, Nurhaizal Azam Arif, 金谷信子, 大東和武司)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 256
3. 書名 国際ビジネスの現実と地平	

1. 著者名 新井洋史編著(新井洋史・岩崎一郎・堀江典生・道上真有・富山栄子・アンドレイ・ヤコブレフ, ニーナ・エルショワ, オリガ・ウバロワ, 志田仁完・杉崎史和)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 日本評論社	5. 総ページ数 257
3. 書名 ロシア企業の組織と経営：マイクロデータによる東西地域比較分析(内、第4章「マーケティング」113-138頁)	

1. 著者名 広島市立大学国際学部・際研究フォーラム編集(共著)(李在鎬、12人の内11人目)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 196
3. 書名 際からの研究：国際研究の多様性(内、9章「コア技術展開型複合事業企業の国際戦略 オムロンの事例」169～192頁)	

1. 著者名 みなとまち新潟編集委員会（富山栄子）	4. 発行年 2018年
2. 出版社 新潟日报社	5. 総ページ数 287
3. 書名 みなとまち新潟の社会史（内、10講コラム ロシアへの日本の中古車輸出ビジネス、209～210頁）	

〔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	塩地 洋  (SHIOJI HIROMI)  (60215944)	京都大学・経済学研究科・教授    (14301)	
研究分担者	李 在鎬  (LEE Jaeho)  (40342133)	広島市立大学・国際学部・教授    (25403)	
研究分担者	崔 裕眞  (CHOI Eugene)  (20589725)	立命館大学・グローバル教養学部・教授    (34315)	