

平成 21 年 5 月 22 日現在

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2007～2008  
 課題番号：19730287  
 研究課題名（和文）グローバル戦略製品の開発とマーケティング  
 —マス・カスタマイゼーション研究の応用—  
 研究課題名（英文）Global Strategic Product Development and Marketing:  
 Mass Customization Approach  
 研究代表者  
 臼井 哲也（USUI TETSUYA）  
 日本大学・法学部・講師  
 研究者番号：60409422

## 研究成果の概要：

研究成果を以下の2点に要約する。第一に、マーケティング論、多国籍企業論、国際経営論、戦略論、イノベーション論などの諸分野を結び付けて、製品がグローバル市場化するプロセスにつき多面的に検討することができた。第二に、複数のケーススタディ（企業インタビュー、海外実態調査）を踏まえ、命題を「育て」、「鍛える」ことができた。これら成果は、本研究がある製品がどのようにしてグローバル市場へ普及、浸透していくのかを解明する「グローバル製品化プロセス」研究へと発展することに貢献している。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,400,000	0	1,400,000
2008年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,300,000	270,000	2,570,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：グローバル製品、マーケティング、多国籍企業、グローバル・マーケティング、製品開発

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 研究の停滞と

マス・カスタマイゼーション研究  
 国際マーケティング研究では長らく製品の国際展開において、いかなる条件下で製品の標準化—適応化が望ましいのかという静的でかつ条件適応的な分析視角を採用してきた。しかし、製品の標準化—適応化の最適なバランスを図る組織的なしくみについては十全な検討を欠いていた。とくに製品がグローバル製品化するプロセス（組織的なしくみ）に着目する研究が不足していた。そこで

組織的なしくみを解明する手がかりとして注目されていたのがマス・カスタマイゼーション研究である。マス・カスタマイゼーションとは標準製品の大量生産と同等の低価格で、一人ひとりの顧客へカスタム化された製品を供給するマネジメント手法である。研究代表者は大学院在籍時よりマス・カスタマイゼーション研究に継続的に取り組んできた（拙著 2006）。そこではマーケティング部門、生産部門、技術開発部門が緊密に連携し、市場と製品開発を連結するための組織的なしくみが議論されている。

研究代表者は国際市場の多様性へ適応しながらも同時に世界的標準化を志向するグローバル製品の設計、生産、販売活動に、このマス・カスタマイゼーションの論理を応用することを本研究開始当初に提唱している。

#### 参考文献

白井哲也、『戦略的マス・カスタマイゼーション研究－国際市場戦略の新視角－』、(2006) 文眞堂

## (2) 多国籍企業における

### グローバル戦略製品の位置づけ

多国籍企業（事業）の業績にグローバル戦略製品が大いに貢献していることがいくつかのデータで示されている。ホンダのワールドベーシックカー「シビック」、アップルの携帯音楽プレーヤー「iPod」、任天堂の家庭用ゲーム機「Wii」と携帯型ゲーム機「Nintendo DS」などが適切な例であろう。

先行研究ではBartlett (2004) が米国系多国籍企業のP&G社による化粧品グローバル製品化プロセスの課題についてケーススタディを行っている。P&Gは日本の高級化粧品市場で高いシェアをもつ、「SK-II」をアジア、欧州へ展開することを試みている。しかし、地域別事業部制から製品別事業部制への移行およびそのバランス化など、その組織構造上の課題をグローバル製品化プロジェクトが内在していると彼は結論付けている。

ビジネスの現場においても製品ないしは中核技術をグローバル市場へ展開する、そのスピードと地理的範囲拡張に関する取り組みは喫緊の課題となっている。しかしその組織的しくみや能力に関する研究は不足していた。Bartlettも組織構造上の課題を指摘するに留まっている。

#### 参考文献

Bartlett, C., P&G Japan: The SK - II Globalization Project, Harvard Business School Case, 9-303-003 (2004)

## 2. 研究の目的

本研究はグローバル戦略製品の開発とマーケティングを成功裏に実現する多国籍企業の組織行動を解明することを目的としている。そのために以下の2つの研究目的を設定した。

尚、研究開始当初は定量データによる実証分析も視野に入れていたが、ケーススタディの方法論のレビューおよび定性データ収集の過程において、(2)の研究目的が定量データによる分析に先んじて重要であるという結論にいたった。

## (1) マーケティング調整行動の理論研究

多国籍企業が戦略的に重要な製品をグローバル市場へ浸透・普及させるプロセスと本社－子会社間のマーケティング調整行動の関係について、マス・カスタマイゼーション研究を応用し理論的な命題ないしは仮説を導出することが第一の目的である。

## (2) 正しい命題の設定と分析

商学、経営学研究において組織研究を行う際には、理論命題と企業現場のデータの統合による、「正しい命題」の設定が望ましい。そこで本研究は理論命題を鍛えなおすことを目的として、ケーススタディを複数実施している。理論命題と定性データを統合し、「正しい問い」、「正しい命題」を導き出すことを第二の研究目的とした。

## 3. 研究の方法

### (1) 文献サーベイ

国際経営論、国際マーケティング論の文献を中心に調整概念を整理し、グローバル製品化プロセスとの関係を検討することとした。文献サーベイで得られた理論命題は、闇雲なデータ収集を回避するのに役立つ。

### (2) ケーススタディ

ケーススタディの目的は、①現況の描写、②理論の検証、③理論構築に分類できる。このうち②、③については主流となっている量的データ（アンケート調査など）分析との比較において、その妥当性の検討が行われている。とくにサンプリング、複数ケースから獲得された質的データの比較可能性の確保が課題となっている。サンプリングでは少数のサンプルでは一般化が困難であるという点、そして仮に大量のサンプルより質的データを獲得できたとしても、それらデータを一定の枠組み（テーブル）へコーディングし比較可能性を確保することが困難であるという課題がある。しかし一方で、これまで多用されてきたアンケート調査－ワン・ショットの調査票をその事業を代表すると思われるたった一人のインフォーマントに回答を求める方法－もまた、批判的となっている。すなわち、当該事業組織が歴史的に経験してきた動的プロセスについて、特定が困難な一人のインフォーマントに対する形式化された質問項目群を用いて検証することによって果たしてどれほどの精度を確保できるのかという疑問がこれにあたる。

一方、ケーススタディの中でも①の「現況の描写」を目的としたケーススタディでは複数ケースの比較可能性という課題は存在しない。とくに、仮説や命題を「育てる、鍛える」ことを目的としたケーススタディは、正しい問題を発見あるいは確認する際に適し

ていると考えられる。

以上の前提に立ち、本研究では複数の業界における多国籍企業（事業）のグローバル製品を分析対象として、主に本社一子会社のマーケティング部門間を分析単位として探索的なケーススタディを実施した。とくにグローバル製品化プロセスに内在する組織的なしくみに着目してデータを整理した。

より具体的には住友スリーエム社の文具・オフィス事業部、同じく自動車産業システム事業部、資生堂の中国事業部、日本ヒューレット・パカード社のデスクトップ事業部をサンプルとした。サンプルの選択にあたっては、第一に、国際的な機能配置が完了しつつあるグローバル合理化段階に到達した多国籍企業ないしは事業を選択した。国際経営論では企業の国際化段階とその戦略的志向に基づき多国籍企業を分類している。中でもグローバル合理化段階に到達した多国籍企業（事業）はその多国籍ネットワーク（本社と複数の子会社から構成される）を十分に活用することが戦略目標となる。地理的に分散化する複数の子会社の経営資源や能力をいかにして引き出し、多国籍企業全体への貢献を促進するのが喫緊の課題となっている。

第二に、本研究はグローバル製品化の動的プロセスを歴史的な視点より記述するため、主要な国や地域市場（典型的には米欧日と新興国市場）において市場へ浸透しているグローバル製品を研究対象としている。そして第三に、当該製品事業が当該多国籍企業の成長と競争力強化に長期的に貢献してきた、戦略的に重要な事業であることがサンプル選択の条件として挙げられる。グローバル製品であってもその売上規模、利益率、利益貢献度等の指標が多国籍企業全体にとって体制に然程も影響しない、取るに足らない製品事業であれば、本稿の研究対象とはならない。

しかし、当初の計画では戦略的に重要視されていたにもかかわらず、結果として当該多国籍企業に十分に貢献できなかったグローバル製品事業（計画も含む）は本研究の対象となる。本研究は成功事例として前出の各製品事業を選択しているが、将来的には所謂「失敗事例」も研究対象としなければならない。

#### 4. 研究成果

##### (1) 調整概念の整理と

グローバル戦略製品研究への適用

本研究では、国際マーケティング調整研究の現状と課題、そしてグローバル製品化プロセスとの関係について論究している。当初、国際マーケティング調整研究は調整行動と経営成果（競争優位）の関係の解明を課題として掲げていたにもかかわらず、先行研究は

もっぱら子会社の役割、多国籍企業の戦略志向、他の機能との相対比較による、条件適合的研究に終始している。すなわちいかなる条件下においていかなる調整メカニズムが適しているのかという分析視覚が主流となっている。この点を修正することが国際マーケティング調整研究の課題となる。

そこで本研究では調整をグローバル製品化プロセスへ応用し、マーケティング部門間、技術開発、生産部門間との国境を越えた動的なプロセスとして調整を捉えなおすことを提案している。グローバル製品化プロセスには本社一子会社間の調整行動は不可欠であり、うまく調整を行う多国籍企業はグローバル製品化へ成功し、競争優位を獲得するというストーリーが描ける。

##### (2) 正しい研究の方向性の発見

住友スリーエム、資生堂、ヒューレット・パカード社を対象とした探索的ケーススタディにより獲得された定性データと先の理論命題と統合し、以下の結論を導き出した。

- ① グローバル製品化プロセスには国際マーケティング調整が大いに貢献しているようである。
- ② 調整の鍵は、本社によるコントロール範囲の明示化にあるようである。

本研究は今後の研究の方向性を示す有力な手がかりとなっている。今後の研究の方向性とは、

- ① マーケティング調整を促進する組織的しくみの解明。本社のコントロール範囲の決定プロセスを中心として、調整が促進される条件を識別すること。
- ② 子会社によるマーケティング・イノベーションをグローバル製品へ組み込むための組織的しくみの解明。
- ③ グローバル製品化を通じた子会社コミットメントの向上、組織アイデンティティの醸成メカニズムの解明。

総じて、本研究はグローバル製品化プロセスが市場成果と組織成果の双方に影響を与える可能性を発見している。研究代表者は将来の理論構築のため、引き続き本テーマに取り組んでいく。

##### 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3件）

- ① 白井哲也、グローバル市場へのアプローチ—組織能力研究の意義—、異文化経営研究、第4号、20-38頁、(2008)、査読

なし

- ② 白井哲也、全国大会ノート（上）国際ビジネスとダイバーシティ・マネジメント、世界経済評論、642号、58-64頁、(2009)、査読なし
- ③ 白井哲也、国際マーケティング調整研究の現状と課題、政経研究、45巻4号、189-223頁（2009）、査読なし

〔学会発表〕（計5件）

- ① 白井哲也、グローバル・マス・カスタマイゼーション研究の方向性、日本商業学会第57回全国大会ワークショップ、2007年5月25日、甲南大学
- ② 白井哲也、グローバル市場へのアプローチ—組織能力研究の意義—、国際ビジネス研究学会第50回関東支部報告会、2007年9月14日、早稲田大学
- ③ 白井哲也、グローバル・マス・カスタマイゼーション研究—探索的な事例検討と分析フレームの再考—、国際ビジネス研究学会第14回全国大会、2007年10月28日、高崎経済大学
- ④ 白井哲也、グローバル製品化プロセスと経営成果に関する試論、(財)貿易奨励会研究会、2008年11月10日、三井物産本社
- ⑤ 白井哲也、グローバル製品化プロセスと経営成果—米国系多国籍企業の事例—、日本大学法学部学内学会、2009年3月11日、日本大学法学部

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

白井 哲也 (USUI TETSUYA)

日本大学・法学部・講師

研究者番号：60409422