

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 31 日現在

機関番号：32683

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530432

研究課題名（和文） 後発企業・産業のグローバル化と競争優位の確立に関する研究

研究課題名（英文） Creating sustainable competitive advantages of late entrants in the global market

研究代表者

櫻井 結花（SAKURAI YUKA）

明治学院大学・国際学部・研究員

研究者番号：90549114

研究成果の概要（和文）：

本プロジェクトでは、グローバル・ワイン市場に後発で参入し、急速に成長した豪州ワイン産業に着目した。プロジェクトの目的は豪州ワイン産業の成功要因を探求し、後発企業や産業の競争優位性の確立と持続性に関する戦略的な発想・企業行動について体系的に理論化することである。調査の結果、組織内外の長期的関係性の構築と持続、特に海外のパートナーとの長期的関係性の構築と持続が豪州ワイナリーの多数を占める中小企業ワイナリーの持続的発展、つまり豪州ワイン産業全体の持続的競争優位性にとって最も重要であるとの仮説が導き出された。持続的競争優位性を説明するうえで、従来のリソース・ベースド・ビューの分析フレームワークとしての有効性を示し、更には海外パートナーとの協働によるケイパビリティの創造と強化という新たなファクターの重要性を示唆したことに本研究の意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：

The aims of this research project were to examine internal and external drivers that interact with export growth phenomena specific to the Australian wine industry, and to provide a framework in understanding how late market entrants overcome disadvantages inherit to its status and create their sustainable competitiveness in the global market. This research demonstrates a distinctive collection of both internal and external relationships that are developed and nurtured for a long period of time would help small to medium sized wineries to achieve a competitive advantage in the global market place. In particular, development and continuity in relationships with international partners is essential for creating added values for the smaller firms to be successfully globalized. This research offers advantages to validate and extend existing RBV theories as well as to develop new contextualized perspectives on co-creation and reinforcement of firm capabilities with international partners.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011 年度	800,000	240,000	1,040,000
2012 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：オーストラリア、ワイン産業、競争優位性、後発企業

### 1. 研究開始当初の背景

近年、新大陸ワイン生産国の発展により、グローバル・ワイン市場の構図は大きく変容してきた。新大陸ワイン生産国のなかでも、豪州は 1990 年代半ばから著しい躍進を遂げ、現在では産出量ベースでは世界第 6 位、輸出量ベースでは世界第 4 位となった。豪州ワイン産業の比較的短期間での輸出市場での成功、つまり競争優位性を構築する過程を探求することにより、後発でブランド・ステータスのない企業あるいは産業がグローバル市場で競争優位性を確立していくための理論的フレームワークを提案していくことができるのではないかという問題意識から、本プロジェクトがスタートした。

### 2. 研究の目的

本プロジェクトの当初の目的は、比較的短期間でグローバル・ワイン市場のメイン・プレーヤーとして台頭した豪州ワイン産業に着目し、後発国のグローバル戦略モデル(成功要因)を検証することであり、そして一時的な成功ではなく、一度確立した競争優位性を持続的な競争力へと結びつける戦略的な発想・企業行動について体系的に理論化することであった。

### 3. 研究の方法

本プロジェクトの研究調査方法は下記のとおりである。

研究のフレームワークを構築するために、文献調査、ニューキャッスル大学および在豪大使館で開催されたシンポジウムでの豪州ワイン産業に関する研究動向の探求や意見交換、ワイン・オーストラリア日本事務局および豪州のワイン・コンサルタントへの聞き取り調査を実施した。

さらに、豪州ワイン産業の成長戦略から持続可能な戦略へのシフトに伴う、アジア地域での市場戦略を明らかにするため、日本・香港・豪州での 3 地域において聞き取り調査を実施した。

国内ではワイン輸入商社への聞き取り調査、豪州ワイナリーの日本支社への聞き取り調査を実施した。

香港においては、豪州貿易庁香港支部担当者およびワイン・オーストラリアのアジア地域統括ディレクターへの聞き取り調査をおこなった。同時に中国市場への足掛かりとしての香港の有意性について探求するため、中国展開をしている日系中小企業の香港支部長への聞き取り調査も実施した。

豪州においては、家族経営の中小規模ワイナリーを対象に聞き取り調査および補足アンケートを実施した。豪州での調査期間と対象ワイナリーは以下のとおりである。

期間：2011 年 8 月 13 日から 16 日

地域：Victoria 州 Bendigo および King Valley

サンプル数：5 社

期間：2012 年 3 月 29 日から 4 月 3 日

地域：QLD 州 Granite Belt

サンプル数：2 社

豪州の国土の広さ、ワイン生産地域までの交通の不便さ、紹介による調査先の獲得などから、サンプル数が多くはない。それが、本プロジェクトの限界の一つとなっていると認識している。

### 4. 研究成果

本プロジェクトの研究成果として主に下記の点が挙げられる。

(1) 後発国である豪州のグローバル・ワイン市場における 1990 年代前半から 2000 年半ばの成功要因について、マイケル・ポーターのダイヤモンド・フレームワークおよびクラスター理論を基盤に分析した。豪州ワイン産業が輸出市場において優位性を確立した重要な要素として、研究開発促進のための助成金の増額、マーケティングや輸出業務の促進を担う組織の設立、そして産官民連携の強化によるブドウ栽培および醸造技術の向上が挙げられる。また、後発生産国としての弱点(伝統や格式の欠如)を活かし、既成概念にとられない自由な発想によるワイン創り(ワイン・スタイル、ブドウの品種改良、パッケージなども含む)を促進する事業環境を行政が

意識的に整備したことで、先発国(旧大陸ワイン生産国)の参入していなかった新しい市場を創造するとともに、先発者との差別化を図ることに成功した。さらには、豪州ワインの知名度を高めるための普遍的・画一的なマーケティング戦略が相乗効果をもたらし、販売量と市場占有率の拡大に至ったといえる。研究開発機関や輸出認可機関を中核とする産官民連携のクラスターは豪州ワイン産業の優位性、主に南オーストラリア州の優位性を説明するには適切である一方、その恩恵を受けることが難しい小規模ワイナリーの競争優位性の確立・発展・維持を説明する新たなフレームワークの必要性があることを示唆した。

(2) 豪州ワイン産業は上記の戦略により輸出市場において競争優位性を確立していったが、2005年以降、さらなる後発国の参入によりその優位性が揺らぎ始める。対策として、行政および業界団体はこれまでの「輸出市場拡大を重視した成長戦略による競争優位性の確立」から「質を重視した持続性と利益性の確保のための戦略」へと転換を図った。その一環として、香港をゲートウェイとした中国および周辺アジア地域の市場開発・販促活動の強化を打ち出した。中国市場はワイン市場としては未成熟であり、豪州は先発者として参入し、豪州ワインの知名度を定着させることは可能である。本土の商慣習、言語・文化と英語圏の商習慣や言語に精通した人材の豊富な香港を拠点化することは、今後希少で付加価値の高いワインの良さを現地の嗜好や適性に合わせて発信していくことを可能とする。一方で、それまでの普遍的・画一的なマーケティング戦略から一転した、ワイナリーやワイン生産者の多様性を訴求するマーケティング戦略は未成熟なワイン市場でどこまで浸透し得るのか、そして柔軟な制度下において革新的ワインを創りだし、競争力を高めていった豪州ワイン業界が「質」をアピールするうえで、伝統や格式といったファクターをどのように向上させ、旧大陸生産国との差別化を図っていくのが今後の課題だといえる。

(3) 希少で付加価値の高いワイン、あるいは商品の多様性をアピールするうえで、豪州ワイン産業の大多数(90%)を占める中小ワイ

ナリーの個別戦略について考察していくことが不可欠である。リソース・ベースの視点から、中小ワイナリーの潜在的なケイパビリティを探求し、組織内外の資源をどのように統合・活用しているのか、実例をもとに分析を試みた。本研究においては、リソース・ベースのなかでも、組織内外との長期的信頼関係の構築の重要性を強調する John Kay のダイナミック・ケイパビリティのフレームワークによって中小ワイナリーの競争力の源泉を説明することが可能であることを示した。ケース・スタディから、限られた経営資源しかもたない小規模ワイナリーであっても、潜在的なケイパビリティを組織内外との長期的信頼関係の構築と存続(地域コミュニティや業界コミュニティのリーダーシップ、インポーターとの長期的信頼関係の構築)を通してコア・コンピタンスに変えていくことは可能であることを示した。特に、中小ワイナリーがグローバル・ワイン市場で競争力を構築するうえで、同じビジョンを分かち合うビジネス・パートナーを選別し、協働していくことが今後重要なファクターとなりうる。

(4) 本プロジェクトでは行政レベル、業界レベル、企業レベルの視点から豪州ワイン産業の競争優位性の確立と持続的な競争力について調査、分析、考察を試みた。後発国のグローバル戦略モデルの検証および一時的な成功ではなく、一度確立した競争優位性を持続的な競争力へと結びつける戦略的な発想・企業行動についての調査・分析においては当初の目的は達成することができたが、サンプル数の限界によりそれを体系的に理論化することには至らなかったため、今後の課題としたい。

## 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 櫻井結花 (2012) 「What drives and determines competitiveness and sustainability in small to medium-sized Australian wineries」明治学院大学産業経済研究所 『研究所年報』第29号、125-139ページ。査読無。

- ② 櫻井結花 (2011) 「Theorizing internationalization of latecomer entrants in a local specific industry: Evidence from the Australian wine industry」明治学院大学『経済研究』 第144号、69-82ページ。 査読無。
- ③ 櫻井結花 (2011) 「豪州ワイン産業のグローバル戦略：中国市場を中心とした新戦略」明治学院大学産業経済研究所 『研究所年報』 第28号、65-78ページ。 査読無。

[学会発表] (計 2 件)

- ① 櫻井結花、Shane Mathews 「What drives and determines competitiveness and sustainability in small to medium-sized Australian wineries」 ANZIBA 2013 Annual Conference: New Insights into Operating across Borders: From Traditional to Emerging Markets. 2013年04月18日～20日. Sydney Australia.
- ② 大村真樹子、櫻井結花、蛭原健介 「An Analysis of wine consumption trends in Japan」 Enometric XIX. 2012年6月1日. Coimbra Portugal.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

櫻井 結花 (SAKURAI YUKA)  
明治学院大学・国際学部・研究員  
研究者番号：90549114

### (2) 研究分担者

神田 良 (KANDA MAKOTO)  
明治学院大学・経済学部・教授  
研究者番号：90153030

鳥居 宏史 (TORII HIROSHI)  
明治学院大学・経済学部・教授  
研究者番号：30139472

藤田 晶子 (FUJITA AKIKO)  
明治学院大学・経済学部・教授  
研究者番号：20227599

稲山 健司 (INAYAMA KENJI)  
明治学院大学・経済学部・准教授  
研究者番号：20303042