

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 9 月 30 日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530484

研究課題名(和文) 価値創造を実現する企業特殊優位の国際移転プロセスに関する研究

研究課題名(英文) Transformation Process of Home-Based Resources into Non-Location Bound Firm Specific Advantages in Host Markets

研究代表者

臼井 哲也 (USUI, TETSUYA)

日本大学・法学部・准教授

研究者番号：60409422

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、多国籍企業が本国の経営資源を活用して新興国市場において価値を実現する(value achieving)あるいは実現できないという現象に対して、その論理を解き明かすことにある。新興国市場戦略は市場の特殊性を軸に議論されてきた。先進国市場で構築した経営資源の新興国市場での活用が困難であることが最大の課題とされている。

40社を超えるケース分析の結果、我々は本国資源による価値実現のためには、現地市場における本国資源のリポジショニング行動が必要であることを解明した。現地顧客の選好と現地市場における資源の希少性を再度位置づけることを通じて、多くの企業が競争優位を獲得している。

研究成果の概要(英文)：Previous studies on FSAs assumed that all NLB-FSAs automatically become the source of competitive advantage in every host market; however, our findings indicate that firms must take time to identify the resources that are most suited to dealing with the competition in each country's market. It is not easy to predict which home-based FSAs will achieve the expected value in a host market ex ante; therefore, what MNEs actually focus is "value predict" in the initial market entry stage. It is important to note that despite the level of uncertainty in value creation with initially transferred FSAs, our findings also indicate that throughout the transfer process, MNEs tended to focus on cost minimization of communication by sharing and utilizing the same resources and knowledge bases with the headquarters in order to win the battle of the local market competition.

研究分野：国際マーケティング

キーワード：新興国市場 リソース・リポジショニング 非連続性 価値実現 企業特殊優位

1. 研究開始当初の背景

これまで国際経営研究において企業の国際化、多国籍化の説明理論として内部化理論が支配的であった。内部化理論では経営資源である企業特殊優位（以下、FSA：Firm-specific Advantage）が直ちに進出先国市場において価値を創造する、すなわち比較優位を有することを仮定している。しかし新興国市場開発における先進国企業の苦闘（新宅・天野, 2009）は、本国発の FSA（経営資源：技術、知識、ノウハウ、ルーチンなど）を梃子とした海外市場開発の論理に再検討を迫る。しかし、これは直ちに現地市場における新規資源の開発を意味するものではない。Rugman & Verbeke (2003) が指摘するように、グローバルに分散する経営資源の統合には多大なマネジメントコストを要する。すなわち、本国の FSA による現地市場開発には、マネジメントコストの最小化というインセンティブが内在している。多国籍企業は活動の経済性を維持するために FSA を梃子としつつ、現地市場開発を志向していると推論できる。

加えて、内部化理論と多国籍企業論はこれまで市場問題を積極的に理論体系に取り込んでこなかった。一方で国際マーケティング標準化-適応化研究もまた製品レベルの議論に終始してきた。生産要素レベルである経営資源の国際移転問題は、競争優位の説明を射程としている。本研究の意義はこの2つの研究分野の総合を通じた、分析フレームの開発にある。

【ここでの参考文献】

新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略 市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第75巻,第3号。

Rugman, A., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory if the multinational enterprise: internalization and strategic management perspective. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125-137.

2. 研究の目的

なぜ企業は既存の経営資源を梃子として、進出先国市場において価値創造をできるのだろうか、あるいはできないのだろうか。経済コストの最小化に基づく国際資源移転論では、本国で開発した企業特殊優位（経営資源）が進出先国市場において直ちに価値を創造することを仮定してきた。しかし、近年の研究成果は、企業特殊優位による現地市場での価値創造には試行錯誤のプロセスが内在していることを示している。本研究は企業特殊優位による価値創造とコスト最小化の同時追求のプロセスマネジメントを明らかにする。これは現地市場での価値創造を射程とした多国籍企業論の再構築の一步となる。

3. 研究の方法

初年度（平成 24 年度）は探索的ケーススタディと文献レビューを通じて頑健な分析フレームの開発を目指した。近年、我が国の国際経営研究においてケーススタディが理論開発や実証研究に多用されている。既存の先行研究と現場のデータの相互確認作業を通じてのみ、当初の問題意識は「正しい命題、仮説」へと鍛えられ、育てられる（佐藤, 2002: 2008）。一方で、ケーススタディ（定性分析）の方法論としての課題も指摘されている。定量分析と比較して 1) 脆弱な代表性が引き起こす一般化困難性、2) 定性データをサンプル横断的に一定の概念カテゴリーへコーディングすることの困難性が、主な弱点である。定量データ分析は、分析結果の一般化が統計的に保証されるという強みがあり、より科学的であると考えられている。定性データ分析の利点に着目し、その弱点の克服を試みる佐藤は、複数のケースデータを用いて、概念モデルの一般化を追求する分析方法「比較ケース分析」を提示している。そこで初年度は 3 社の探索的にケースを収集し、「現場の言葉（定性データ）」と「理論の言葉（研究者メンバーに共有されている意味世界：文献の体系化）」との往復運動を通じて、「なぜ、そのようなパターンが見られるのか」という点について説明を試みた（佐藤, 2008, 70 頁）。

平成 25 年度、26 年度は、大規模なケースデータを用いた実証研究を実施した（合計で 37 社のケースを収集した）。サンプルとなったケースは統一フォーマットを用いてデータベースとして管理した。特定のケースの特殊性にとらわれて一般化パターンを見失うことと、少数のケースに基づく過度の一般化という傾向を避ける方法として、ケース横断的なコーディングを行う「ケース・コード・マトリックス」を採用する（佐藤, 2008）。これは、ケース中心にそれぞれの個別性、特殊性に着目し、コード中心にケースの特殊性を超えた一般的なパターンを見出す作業である。比較ケース分析は、初年度に実施する探索的ケース分析と明確に区別される。実証を目的とする場合、データの比較可能性を勘案し、産業横断的に数多くのケースを比較することが望ましい。FSA を梃子として、マネジメントコストの最小化を図りながら価値を創造している事業ケースに共通するパターンの発見を試みた。

【ここでの参考文献】

佐藤郁哉（2002）『フィールドワークの技法』新曜社。

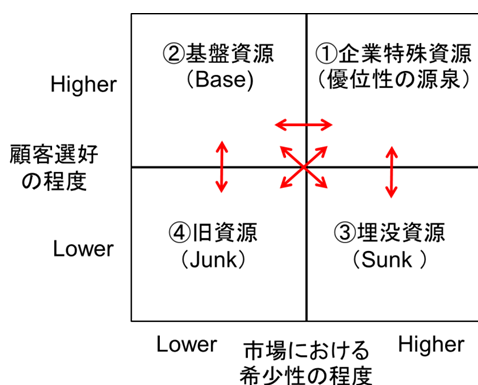
佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法』新曜社。

4. 研究成果

我々は 37 社のケース分析に基づき、本国資源の FSA 化のプロセスを観察し、リソース・リポジショニング・フレーム（以下、RRF）を開発した。RRF は国内外の数多くの学

会において報告し修正を繰り返してきた(臼井 2013, Usui 2013a)。RRF とは、本国市場において形成された資源ポジションの現地市場における変化を分析する枠組みである。我々が収集した複数のケースは、現地市場開発において本国資源の束を解体し、それぞれの資源を「顧客選好の程度」と「希少性の程度」の2軸において再ポジショニングし活用するプロセスの内在を示している(下図参照)。

図中の資源は、顧客選好と希少性の双方が高い「企業特殊資源」である。顧客選好が高く、希少性が低い資源、すなわち「基盤資源」である。希少ではないため競合も類似する資源を保有するが、競争への参加には基盤資源は欠かせない。市場において企業はとを用いて優位な競争ポジションを獲得し維持する。とは当該市場において価値ある資源として機能していない、いわば休眠状態の遺産である。RRF を用いれば、本国資源を活用した現地市場での価値創造プロセスを分析できる(図中の矢印)。たとえば、本国市場においてポジションにある資源は、現地市場において、のポジションへ位置づけられる可能性がある。またポジションの基盤資源は、本国市場においては競争相手も保有する当たり前の資源ではあるが、現地市場では顧客選好を生み出し希少であるポジションに位置づけられるかもしれない。本国資源の評価(=ポジショニング)は現地市場で変化する可能性がある。とくに制度環境が大幅に異なる(非連続な)新興国市場において、我々はリポジショニング現象を数多く観測している。



RRF を用いれば、国市場 A (本国) では希少ではなかった資源が国市場 B (現地) では希少となり、また価値を生み出していた資源が価値を生まなくなるかもしれないという市場ネットワーク構造間の差異を分析できる(図 3 中の赤矢印)。国市場 A においてポジションにある資源は、国市場 B において、のポジションへ位置づけられる可能性がある。また、ポジションの基礎資源は、国市場 A においては、競争相手も保有する当たり前の資源ではあるが、国市場 B では価値を生み出し、かつ希少なポジションに位置づけられるかもしれない。国市場 A にお

いては価値を生み出さない埋もれた資源であった(たとえば、前世代の枯れた技術)が、国市場 B においてへとリポジョンされることもある。この新たな資源の束の形成は、現地市場における学習プロセス(相互作用プロセス)を通じて、徐々に安定していくのである。いうまでもなく、およびに事後的にポジョンされる資源が現地市場において価値を実現する(非立地特殊的な)FSA(s)となる。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計6件)

Usui, T., Kobayashi, & H., Hara, Y., (2014) 'Effect of Trust on Inter-organizational Business Model Transfer across Borders: A case study of Shiseido's Chinese operations,' IMP Asia Conference 2014 Proceedings (査読有)

Usui, T. & Kotabe, M. (2014) 'Designing and Managing Transactional Tension in Supply Chain Network: The Case of Uniqlo's Supply Chain Development in China,' AIB Annual Meeting 2014 Proceedings, Academy of International Business (査読有)

Usui, T. (2014) 'Dynamic Development of Competitive Hybrid Governance Structure in Supply Chain: A Longitudinal Qualitative Data Analysis,' 『政経研究』第 51 号, 第 1 巻, 171-198 頁, 日本大学法学会。(査読有)

Usui, T. (2013a) 'Transformation of Home-Based Resources into Non-Location Bound Firm Specific Advantages in Host Markets: Case Study of a Japanese Firm at the Foreign Market Entry Stage,' AJBS 2013 Annual Conference Proceedings, Association of Japanese Business Studies (査読有)

Usui, T. (2013b) 'The Network Structure View of Global Markets: Theoretical Basis and Some Propositions,' 『多国籍企業研究』, 第 6 号, 87-102 頁。(査読有)

Usui, T., Takimoto, M. & Takemura, M. (2012) 'How home-based resources become host market advantages: an exploratory case study of Uniqlo,' 38th EIBA Annual Conference Proceedings, *European International Business Academy* (査読有)

[学会発表](計5件)

臼井哲也, 企業特殊優位による価値実現の論理: リソース・リポジショニング・ビュー, 第 5 回多国籍企業学会全国大会統一論題報告, 創価大学, 2012 年 7 月

Usui, T., Takimoto, M. & Takemura, M. How home-based resources become host

market advantages: an exploratory case study of Uniqlo, 38th EIBA Annual Conference, European International Business Academy, December, 2012

Usui, T. Transformation of home-based resources into non-location bound firm specific advantages: Case study of a Japanese firm at the foreign Market entry stage, AJBS Annual Conference, Association of Japanese Business Studies, July, 2013

臼井哲也, リソース・リポジショニング・フレーム: 国際マーケティングにおける「戦略性」の問題, 日本商業学会関西部会, 大阪市立大学, 2013年10月

臼井哲也, リソース・リポジショニング・フレームを用いた新興国市場戦略の分析, 第22回国際ビジネス研究学会全国大会統一論題報告, 北海学園大学, 2014年11月

〔図書〕(計0件)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

臼井哲也 (USUI TETSUYA)

日本大学・法学部・准教授

研究者番号: 60409422

(2) 研究分担者

滝本優枝 (MASAE TAKIMOTO)

大阪経済法科大学・経済学部・准教授

研究者番号: 30330351