


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 313

新興国市場戦略の諸観点と国際経営論
—非連続な市場への適応と創造—

東京大学大学院経済学研究科
天野 倫文

2010年6月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

新興国市場戦略の諸観点と国際経営論
～非連続な市場への適応と創造～
東京大学大学院経済学研究科
天野倫文

**Perspectives of Emerging Market Strategy
and International Business:
Adapting to the Discontinuous Markets**

Amano, Tomofumi

**Associate Professor, Graduate School of Economics,
The University of Tokyo**

Abstract:

Although the growth of volume-zone markets in emerging countries is significant, large number of firms are having difficulty in adapting to the market dynamism. This paper takes the managerial difficulties and entry barriers when developed-country firms try to access to the developing-country markets. After examining these issues theoretically and empirically, the paper will propose five strategic conditions to achieve successful penetration strategies to emerging country markets; (1) resource reallocation and organizational coordination, (2) market orientation and marketing commitment, (3) product strategy and market development, (4) resource development strategy, and (5) development of new type of capabilities. These categories will create new analytical perspectives for future empirical researches in this field.

Key words: *Emerging market strategy, Volume-zone, Developing countries, Innovator's dilemma, Market development, Resource development*

キーワード：新興国市場戦略，ボリュームゾーン，途上国，イノベーターのジレンマ，市場開発，資源開発

新興国市場戦略の諸観点と国際経営論 ～非連続な市場への適応と創造～

東京大学大学院経済学研究科

天野倫文

要旨

新興諸国の中間層市場の成長が顕著だが、それらの市場動態への適応が困難な企業も少なくない。本稿では、日本企業など先進国企業が、新興国中間層市場にアクセスを図る場合に直面する経営課題や参入障壁を理論的に考察するとともに、新興国市場への参入とボリュームゾーンへの市場浸透を成功裏に進めるための諸条件を、(1) 資源再配分と組織調整、(2) 市場志向とコミットメント、(3) 製品戦略と市場開発、(4) 資源開発の戦略、(5) 新しいケイパビリティの獲得、という 5 つの分析視点から整理し、今後の実証研究に向けたパースペクティブを提示する。

はじめに

リーマンショックによる世界的不況を脱し、次代の成長市場として、BRICs 等の新興諸国の市場が注目されている。いくつかの機関が中長期的な経済予測を出しているが、これらの国が経済成長を牽引するとの方向性は揺るがない。たとえば、日本経済研究センターの予測によれば、2005 年から 2030 年にかけて、日本の GDP は 3 万 4,700 億ドルから 4 万 7,100 億ドル、米国の GDP は 11 万 900 億ドルから 21 万 4,100 億ドル、EU が 11 万 1,600 億ドルから 16 万 3,100 億ドルに成長するのに対して、中国が 7 万 7,300 億ドルから 25 万 1,600 億ドルへ、インドが 3 万 3,800 億ドルから 10 万 300 億ドルへと急成長する¹。

新興諸国で経済成長を牽引しているのはいわゆる「中間層」である²。経済産業省の推計によると、アジアにおいて、世帯可処分所得が 5,000 ドル以上 35,000 ドル未満の「中間層」は 1990 年に 1.4 億人、2000 年に 2.2 億人であったが、2000 年代以降に急増し、2008 年には 8.8 億人となった。とくに中国、インド、ASEAN での中間層の人口の伸びが顕著で、世界

¹ 日本経済研究センターの世界経済長期予測総括表 (<http://www.jcer.or.jp/research/long/detail3532.html>)

² 経済産業省は、世帯可処分所得別に、35,000 ドル以上を「富裕層」、5,000 ドル以上 35,000 ドル未満を「中間層」、1,000 ドル以上 5,000 ドル未満を「低所得層」、1,000 ドル未満を「貧困層」と定義している(「通商白書」2009 年版)。

で 10 数億人とされる中間層人口の大部分がこの地域に分布していることになる。21 世紀に入り、アジアに大きな潜在力を持つ市場が形成されるに至ったと言える。

世界経済の変容を受けて、近年は国際経営の学問領域でも新興国市場に着目した研究が増えている。しかし、詳細な現場報告や事例研究の蓄積とは別に³、新興国市場戦略の理論構築はまだ探索的である。日本企業など、先進国企業が新興国市場、とりわけ新興国の中位・下位市場にアクセスを試みるときに直面する参入障壁や経営課題をどう理解すればよいだろうか。またそれらをどう克服していけばよいだろうか。

本稿では、第 1 節で新興国市場戦略を検討するにあたり従来の国際化モデルが抱えている課題を述べ、第 2 節で日本など先進国企業が新興国市場に参入するときに直面する課題について理解を深める。第 3 節で、それらを克服し、経営戦略を遂行するための諸条件を整理する。第 4 節では今後の研究課題を提示したい。本稿は、文献調査と代表的な事例研究による分析視点の整理と提示をねらいとしており、探索的研究である。本格的な実証研究の遂行は別稿の課題とする。

I 従来の国際化モデルの課題

新興国市場戦略の研究が近年注目を集めつつあるのは、単に投資先が成長市場であるという理由だけではなく、そこに従来の国際化モデルとのギャップが存在し、研究の理論的・実証的な発展が期待できるためである。結論から言えば、伝統的な国際化モデルは、漸進性 (gradualism)、経路依存性 (path dependence)、内部完結性 (internal completeness) などの特徴を有するようと思われるが、新興国市場戦略を分析するにあたっては、これらの特徴を尊重しつつも、それを批判的に見る必要がある。いくつかの論点がありうるので、冒頭で整理しておきたい。

第 1 に、従来の多国籍企業論は、主に先進国企業を扱い、投資母国の経済発展段階や商慣行、文化と共通性のある先進国市場への進出を中心的に議論してきた傾向がある (Arnold and Quelch, 1998; Sachs, 1998)。新興国を対象とした場合も、低賃金労働を求めた生産拠点進出や、限られた富裕層市場へのアクセスなどを扱ってきた。しかし市場ピラミッドの上位層 (top of the pyramid) にアクセスする場合ですら、法制度や商慣行の

³ たとえば、東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センターおよび GCOE ものづくり経営研究センター-アジアハブでは、フィールドワークによる調査データや事例研究を蓄積してきた。詳細は次のウェブサイトより (<http://www.gbrc.jp/journal/amr/index.html>)

違いが顕著で、多くの困難を伴っていた (Hoskisson *et al.*, 2000)。ましてや途上国の中位層 (middle of the pyramid, ないしは MOP) や下位層 (bottom/base of the pyramid, ないしは BOP) への市場参入については看過されてきたきらいすらある (Arnold and Quelch, 1998; London and Hart, 2004; Praharad, 2010)。

第 2 に、従来の国際化プロセス論では、国際化の進展とともに、企業が参入国の情報や知識を獲得し、経営資源の開発しながら、漸進的に国際化を進めるモデルを想定していた (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977; Johanson and Vahlne, 1990)。たとえば、ヨハンソンらは、「客観的知識 (objective knowledge)」と「経験的知識 (experiential knowledge)」を分け、市場参入の際には、後者のその市場固有の経験的知識をいかに蓄積するかが、参入判断の精度を高めると考えた (Johanson and Vahlne, 1977)。このモデルは海外市場参入の標準理論となったが、しかし同時にこのモデルへの批判も行われてきた。たとえば、(1) 彼らの国際化モデルは市場参入初期の分析には適するが、既存市場資産との連続性の範疇を超えた、より拡張的な国際化戦略の分析には必ずしも適さない (Melin, 1992; Elango and Pattnaik, 2007)、(2) 企業の意思決定をやや受動的に捉えている (Cavusgil, 1980)、(3) 国際化を測る尺度がやや単一的であり、新興国市場への製品浸透を分析する際に、次節以降で述べるような現地法人の経営の革新的側面を捉えにくい、などの問題がある。ゆえに、従来の国際化モデルの長所を取り入れながらも、こうした短所を補完する視点が必要になる。

第 3 は、新興国市場参入の資源 (resources) や能力 (capabilities) の不足や欠如についてである。成熟した先進諸国とは異なり、新興国市場では、ビジネスに必要な資源や能力、諸制度などが未開発な状態にあることが多く、参入企業は、その制約を熟知したうえで、チャネルシステムの構築や資源開発に長期的に取り組まねばならない (Arnold and Quelch, 1998)。とりわけ途上国の下位市場 (BOP 市場) でビジネスを行うには、資源開発が決定的に重要である (London and Hart, 2004)。資源開発や能力開発の視点については、従来の国際化戦略が論じてきた以上のアテンションの当て方が必要である。

かつて、プリンストン高等研究所のハーシュマン名誉教授は、当時世界銀行の管轄下にあった 11 の大規模開発プロジェクトを観察し、有名な「Hiding Hand の原理」を見出した (Hirschman, 1967)。彼は、開発プロジェクトの内容や技術的性格によって、現地の人々の意識や経験、組織能力や制度などの諸変数がどう影響を受けるかを見ようとした。たとえば、(1) プロジェクト遂行の際の現地環境があまりに劣悪な場合、(2) プロジェクトの

技術的な要求水準が高すぎる場合、(3) プロジェクトが参加者に対して排他的に設計されており、参加者の主体的な学習の余地がない場合などは、参加者はそうした状況を受動的に受け入れるのみで、主体的にそれを変えるという意識に至らない。こうした状態は「状況受動 (trait-taking)」と呼ばれる。他方、プロジェクトに参加者が主体的に関与する余地があり、それが彼らの主体的な学習や意識改革を進めうるならば、そうした状態は「状況能動 (trait-making)」と呼べる。プロジェクトが成功するには、プロジェクトの参加者が、状況受動から状況能動へと意識や態度を変え、自発的な学習を通じて、諸資源の開発を進めていく必要がある。そうした学習や開発がうまく進むように、プロジェクトの初期リスクを意図的に隠し、コントロールすることをハーシュマンは「Hiding Hand」と呼んだのである。新興国のプロジェクトで頓挫しがちな資源開発や能力開発を戦略的に進めることがプロジェクトの成功に欠かせないことを示唆する古典的研究である。

第4に、いわゆる「トランスナショナルモデル」を超えるステークホルダーアプローチの必要性についてである。1980年代後半から90年代にかけて、多国籍企業内部の本社と現地子会社の関係を中心とする企業内ネットワークの分析に焦点が当てられてきた。この中で現地子会社の主体的な役割を検証する研究も行われてきた (Bartlett and Ghoshal, 1986; Ghoshal and Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997; Nobel and Birkinshaw, 1998)。たとえば、Birkinshaw (1997) は、海外現地法人による市場機会への対応と企業家による働きかけの重要性を指摘し、彼らによるイニシアティブを統計的に検証した⁴。Ghoshal and Bartlett (1988) も、現地子会社の主体的属性として、(1) 現地子会社におけるスラック資源、(2) 意思決定における現地子会社の裁量、(3) 親会社の目標や価値観との規範的統合、(4) 現地子会社内の管理者間のコミュニケーションの程度、(5) 現地子会社と本社や他の現地子会社とのコミュニケーションの密度、などを挙げ、それらの諸変数と現地子会社発のイノベーションの創造、適用、拡散などとの関係性を検証している。

これらの既存研究の重要性は変わらないが、一方で、彼らの視点は多国籍企業内部の組織ガバナンスやネットワークに向けられており、全般的に冒頭で述べた内部完結性 (internal completeness) が強いことも否めない。従来からの国際合弁事業研究においても、合弁パートナーとの所有関係や取引コストなどは論じられてきたが (Harrigan, 1986, 1988;

⁴ 海外現地法人の3つのイニシアティブとは次のとおりである。(1) ローカル・マーケット・イニシアティブ：現地の顧客、競合企業、サプライヤー、政府との取引に対する働きかけ、(2) グローバル・マーケット・イニシアティブ：海外現地法人で蓄積した経営資源を他地域の関係する市場に広げようとする働きかけ、(3) インターナル・マーケット・イニシアティブ：多国籍企業内ネットワークの他の現地法人や親会社における、特定海外現地法人で蓄積した経営資源の活用 (Birkinshaw, 1997)。

Hennart,1991; Yan and Gray, 1994,2001, Mjoen and Tallman, 1997; Luo, Shenkar and Nyaw, 2001)⁵, パートナーとの関係を超える, 社会的なステークホルダーとの幅広い関係を論じる視点は, やや希薄であった。しかし近年になり, 旧社会主義国を含む新興国経済が急成長し, 企業の途上国中位・下位市場へのアクセスの必要性が出てくると, ステークホルダー関係をもう少し広く捉え, 参入市場での共同体や社会での利害関係者との関係性や社会的埋め込みなどを分析対象とし, そこでの関係的資産とプロジェクトの成果との関係を分析する研究も増えてきた (Luo,2005,2006; Zhou, Poppo and Yang, 2008; Elg, Ghauri and Tarnovskaya, 2008)。

従来の国際化モデルには, こうした課題が指摘されているが, 新興国市場戦略研究の中では, それらがどのように考慮されているのか。本稿はそこに焦点を当ててみたい。

II 新興国市場戦略のジレンマ

前節では国際化モデルの課題を整理してきたが, 第2節では, 日本企業などの先進国企業が, 新興諸国の中位層以下の市場に製品浸透を図る場合に直面する参入障壁や経営課題について, 考察を行う。

1. 市場ピラミッドの動き

最初に主要新興国の市場ピラミッドの動きから見てみる。経済産業省の定義に従い, 年可処分所得が35,000ドル以上の階層を「上位所得層」, 5,000~35,000ドル未満を「中位所得層」, 500~5,000ドル未満を「下位所得層」とする⁶。図1(A)は, この規定に従い, 1990年と2008年の各国の年可処分所得別の人口構成の推移を見たものである。図1(B)はこのうち, 上位所得層と中位所得層の人口構成の推移のみを示している。

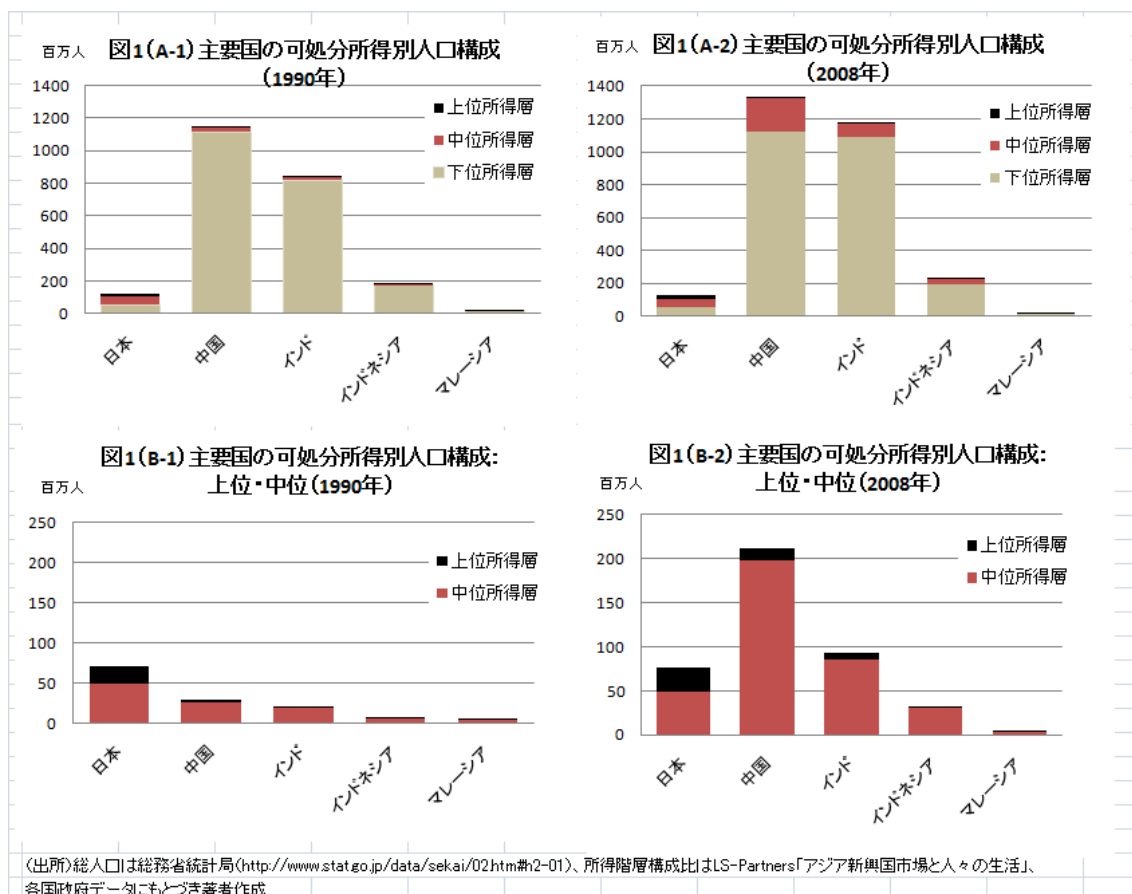
両図から一目でわかるのは, 約20年の間に, 中国やインド, ASEANのようなアジアの大国や経済圏に, きわめて大きな中間層市場が出現したことである。アジアの中で, 2008年時点でも上位所得層が最大の国は日本である。しかし中位所得層に目を向けると, 1990年には日本がアジアでは最大規模の中間層人口を保有していたが, 2008年には, 中国やインドの中間層人口が日本のそれを凌駕している。とりわけ中国の伸びは著しい。

⁵ 国際合弁事業の研究に関するレビューはたとえば向(2009)が詳しい。

⁶ ここでは, 先の脚注2の「富裕層」が「上位所得層」に, 「中間層」が「中位所得層」に, 「低所得層」と「貧困層」が「下位所得層」に相当する。

しかし、図 1 (A) を見ると、この間のインドと中国の可処分所得別人口構成の動きには大きな違いがあり、中国では下位所得層の人口は増えず、中位所得層と上位所得層の人口が増えているのに対して、インドでは、中位所得層と上位所得層の人口も増えているが、それに加えて、下位所得層の人口も大幅に増加している。

これらからわかるとおり、近年のアジアにおける大規模な中間層の出現、そしてこれらの国の市場開放ステップは、日本など先進国企業にとっても大きなビジネスチャンスである。これらの国の中間層市場形成は、大方の予想を超えるスピードと規模で進んでおり、その動きの速さと大きさに、先進国企業の多くは十分な対応ができずにいるのが実態である。仮に今、もし企業が 1990 年のような世界観でビジネスを進めていけば、そうした企業は今後の成長戦略を見誤る可能性すらあるだろう。



2. 新興国市場戦略のジレンマ

日本企業など先進国企業が、成長する新興国市場でビジネスを展開する際にまず課題と

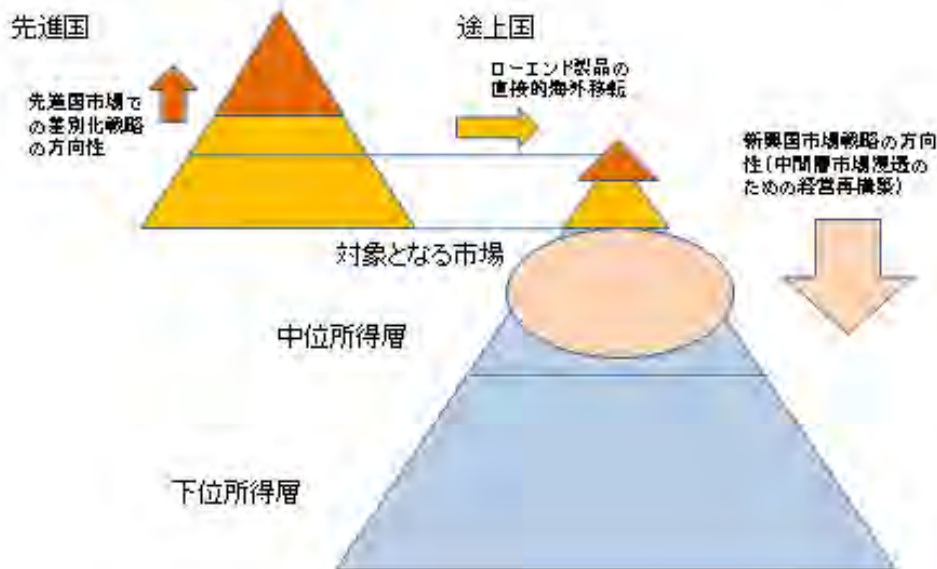
なるのは、これまで本国や他の先進国市場で培ってきた製品やビジネスモデルが、所得水準から見れば下位の新興国市場においてそのまま受け入れられるわけではないという点である。彼らの課題は、これまで事業を成功に導いた戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ねそれらの国に依拠していることそのものによる。それゆえに、既存戦略とは条件が大きく異なる市場に参入する場合には困難を伴うケースが少なくない。

多くの先進国企業にとり、途上国はもともと先進国の補完的市場という位置づけであり、先進国市場で築いた製品ラインからローエンド製品を投入するなどしてきたが、それらは所詮現地市場で企画されたものではなく、販売や生産、調達の方法も、既存市場のものを多少修正して持ち込むに留まっていた。そうした製品や方法は、途上国市場では一部の上位市場に受容されるが、中位以下の市場に大きな浸透力を持たなかった。

より根本的な問題は、先進国市場において、先発企業が競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を行うほど、下位である新興国中間層市場には十分な経営資源を割けないことである。結果、彼らの多くは当初市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを奪われてしまう。こうした現象は、先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」と言いうる（天野，2009；新宅・天野，2009）。先進国企業にとっての課題は、このジレンマをいかに克服するかという点にあり、先進国市場で開発競争や差別化競争で競争優位を確保しながら、いかに新興国中間層市場に適切な資源配分を行い、市場浸透を推進するかという点にある（図2を参照）。

イノベーションの分野で著名な先行研究の1つに、ハーバード大学のクリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ（訳書）』がある（Christensen, 1997）。ここで述べた先進国企業の新興国市場でのジレンマは、同書の「イノベーターのジレンマ」に本質が似ている（新宅，2009；新宅・天野；2009）。クリステンセンは「持続的技術（sustaining technology）」と「破壊的技術（disruptive technology）」を分け、前者をメインストリームの製品パフォーマンスの改善に寄与する技術、後者をメインストリームの製品パフォーマンスを一時的には低下させるが、周辺（一般には新興）の顧客の価値創造に寄与し、将来的にはメインストリームの技術をも凌駕しうる技術と定義した。リーダー企業は、既存顧客との関係を重視し、メインストリームの製品パフォーマンスに寄与する持続的技術の開発を積極的に行うが、破壊的技術の開発や投資は行いにくい。リーダー企業にはそのようなジレンマが存在するが、そのことを「イノベーターのジレンマ」と呼んだ。

図2 新興国市場戦略のシレンマ



同書はまた「破壊的イノベーション (disruptive innovation)」という概念を提唱している。これは、メインストリームの顧客の声を必ずしも積極的に聞かず、最初は低マージンしか約束されていない周辺的な製品の開発に投資し、破壊的技術による顧客価値創造を積極的に進めていくことである。メインストリームの顧客を相手にしているリーダー企業にとって、破壊的イノベーションへの対応は容易ではない。むしろ、メインストリームの顧客関係の制約が少ない新興企業が破壊的イノベーションを積極的に進める誘因を持つ。新興国市場においても、後発の台湾や韓国などの企業、あるいは中国やインドなどの現地企業のほうが、そうしたイノベーションには対応しやすいのである。

先進国企業が下位の新興国市場に対応することの難しさには、不確実な市場における能力や経験の不足という問題に加えて、より本質的に、こうした構造的な問題が横たわっていると考えられる。

3. アジアのプリンタービジネス

アジアのプリンタービジネスのケースを見ながら、この点の理解を深めたい。とりあげるのは、セイコーエプソンのプリンタービジネスである (中川・天野・大木, 2009)。同社は、もともと時計事業で培った精密加工技術を用いてプリンター事業を立ち上げた。

1990年代にはインクジェットプリンターで急成長したが、従前の経緯を見ると、インクジェットプリンターを立ち上げる前に、ドットマトリックスプリンター（以下、SIDM：シリアル・インパクト・ドットマトリックス）を立ち上げ、時計の精密加工技術を、まずこの製品分野に適用して技術を高度化した後に、それをインクジェットプリンターのヘッド加工技術などに転用し、ピエゾ式ヘッドの低コスト化と小型化、さらにはカラー化と高速化に対応するヘッドの開発などのイノベーションに成果をつなげていった（藤原，2008；青島・北村，2008）。

この間、エプソンの事業構造は、時計からSIDM、そしてインクジェットプリンターに主力が変化していった。1990年代以降、プリンタービジネスでは、インクジェットプリンター事業が大幅に拡大し、SIDMは業務特殊用途として細々と生き残った⁷。しかし、周知のとおり、インクジェットプリンターでは、同業間の競争が激しく、プリンターのハードの製品単価は大幅に下落した。代わりに、各社はハードではなく、インクカートリッジなどのサプライ品で収益を得る「サプライビジネス」を確立していった⁸。

これが日本や北米などの先進国市場の主なトレンドであるが、アジア市場でも同じ動きが起きたのだろうか。じつはそうとも言い切れないところにここでの論点がある。つまり、アジア市場では、SIDMはむしろ幅広いユーザーから支持を得て、地位を確立していった。一方、インクジェットプリンターは、市場は伸びているものの、サプライビジネスの確立を困難にさせる状況が起きている。なぜか、以下で説明したい。

まずSIDMの方であるが、この製品は、サプライビジネスが確立する前のモデルであり、ハードの価格がローエンドのものでも7万円以上と高い。その反面、消耗品のリボンカートリッジが黒単色の純正品で1,500～2,000円と手頃である。さらにカートリッジの中のリボンだけを交換することもでき、それだけであれば1回1,000円以下と安価である。このオプションを考えれば、SIDMは、ハードの価格が高いものの、サプライ商品が安価なビジネスモデルだと言える⁹。

じつは、このことがアジア市場では重要である。SIDMの主なユーザーはビジネス顧客であり、小売店やレストラン、ホテルなどの領収書の印刷や、銀行における通帳の印刷、

⁷ 2006年の日本国内のプリンター出荷台数は851.4万台、うち425.6万台（50.0%）がインクジェット複合機、287.7万台がインクジェット単能機（33.8%）、77.7万台がページプリンター（モノクロ機）（9.1%）、27.7万台がページプリンター（カラー機）（3.3%）、その他が32.7万台（3.8%）である（ガートナー・ジャパンの調査：<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20070312/128724/>）。

⁸ 業界関係者へのインタビューによると、インクジェットプリンターでサプライビジネスをいち早く確立したのはヒューレットパッカード社であったという。

⁹ エプソンダイレクトショップの製品価格を参考にしている。

駅でのチケットの印刷など、毎日の業務の中で使われるため、どうしても印刷量が多くなる。そのため、ハードの価格というよりも、品質の良い純正のインクカートリッジとその値段の安さが重要である。またインクも市場での調達可能性が高くなければならない。一方ハードについては、その信頼性や耐久性が重視される。SIDMはヘッドの構造上故障しにくく、耐久性があり、多少の劣悪な環境でも印刷を持続できる。仕様も比較的単純で、ユーザーが操作しやすい。エプソンもサービスネットワークをアジア全域に形成しており、顧客側で故障などのトラブルがあったときにはすぐに対応できる。これらが途上国の業務用市場の第一線でエプソンのSIDMが長く支持されてきた理由である。現在、同社のSIDMは全世界で約60%の市場シェアを持つが¹⁰、多くが途上国でのビジネスである。

一方、インクジェットプリンターはどうだろうか。市場のトレンドとしては、インクジェットプリンターは拡大基調にある。しかしインクジェットプリンターは、サプライビジネスの典型であり、ハード本体の価格が、A4サイズ対応で15,000円から40,000円までの価格帯が主流であるが、インクカートリッジは、通常は数色パックのカラーカートリッジを買うため、4色なら約4,000円、6色なら約6,000円、9色なら約9,000円になる¹¹。

インクジェットプリンターが日本や米国の家庭用市場に浸透した背景には、業務用ユーザーと比べ、ホームユーザーはヘビーユーザーではないという事実がある。家庭では、デジタルカメラで撮った写真をプリントしたり、年賀状に印刷したりするが、それらに使うインクの量は業務用と比べるとはるかに少なく、顧客はインクカートリッジの値段が多少高くとも、純正品を購入することに負担を感じない。

だが業務用のヘビーユーザーの多いアジア市場ではどうだろうか。たとえば、インドネシアなどでは、小売店の店主がチラシをつくる時に、パソコン上で図柄をデザインして、自分でプリントアウトして、配布する。製品パッケージも簡単なものは自分たちでデザインしてつくってしまう。すると、プリンターには大量のインクが使われるようになる。このような環境では、純正品のインクの値段の高さは、ランニングコストの上昇につながるため、顧客はできるだけ支出を抑えたいと思うようになる。

そのような理由から、近年のアジア市場では、中国製の安価な非純正インクやインクカートリッジが大量に出回り、純正品ビジネスを侵す存在となっている。非純正インクを大量に使用できるようにプリンター本体を改造する業者も現れ、純正品ビジネスの大きなボ

¹⁰ 小池清文「顧客価値の創造へ：お客さまとの相互発展を軸とするエプソンのビジネス機器戦略」『マネジメント・ニューズライン』No.19, 2008年4月, セイコーエプソン株式会社。

¹¹ エプソンダイレクトショップの製品価格を参考にしている。

トルネックとなりつつある。

この事例は途上国市場展開のある種の「ねじれ構造」を示唆している。つまり、先進国では、技術やビジネスモデルが進化した結果、SIDMは衰退し、インクジェットプリンターによるサプライビジネスモデルが支配的になった。しかしアジア市場では、こうした単線的变化は起きず、SIDMなどの旧式のプリンターも、しかるべき理由で途上国の顧客から支持され、広く市場に浸透していった。一方、インクジェットプリンターでは、サプライビジネスに課題を抱えている。プリンターという一つの商品をとっても、先進国市場と途上国市場では顧客ニーズがかなり異なり、ビジネスも影響を受けている。

じつは、新興国市場展開では、多くの製品やビジネスで、こうしたねじれ構造の存在が確認される。これに対処するには、古典的ではあるが、先進国企業が現地市場の潜在ニーズを正しく把握する努力を払い、現地市場を起点に製品やビジネスモデルを再構築することである。先進国からの製品やビジネスモデルの一方向的な発信や技術プッシュに終始しては、こうした構造の根本的な解決にはなかなか至らないだろう。

Ⅲ 非連続な市場への適応と創造：5つの分析視点の整理

既存の国際化理論の範疇を超えて、新興国市場戦略論では、先進国企業は、それまで成功体験を積んだ市場とは、質的にも量的にも条件が異なる市場に対峙しなければならない。対象市場は、所得水準も大幅に異なり、市場インフラや消費者の商品知識も未発達である。資源開発を怠れば、生産や開発が頓挫する。先進国市場で成功を重ねた企業ほど、その方法に固執するため、新興国市場で不適合となるリスクは高くなる。新興国市場戦略には、過去の国際化戦略とは異なる非連続性と固有の参入障壁が存在する。こうした市場にどうアプローチすればよいか、ここではその観点を整理したい。

1. 資源再配分と組織調整：ジレンマの発生要因と解法

まずクリステンセンが『イノベーションのジレンマ』の中で論じているジレンマの発生要因と解法（Christensen, 1997）について再度とりあげる。彼はジレンマの発生要因とその対応策について次の4つの観点から考察している。新興国市場参入を考えるうえでも重要なので、以下に要約しておきたい。

- (1) 資源依存の理論 (theory of resource dependence) : リーダー企業は既存の顧客や投資家に自社の経営資源を割いており, 新興市場に資源再配分を行うことが難しい
- (2) 新興市場の規模の矮小性 : 小さな市場では, メインストリームにあるリーダー企業の成長ニーズを満たすことができない
- (3) 新興市場の不確実性・不透明性 : リーダー企業にとって, 存在しない市場は分析できない
- (4) 製品技術と市場ニーズのミスマッチ : 製品の技術パフォーマンスと市場が求める技術水準との間には必ずしも適合関係が保証されていない

第1に, 既存の顧客や投資家への資源依存の制約を克服するためには, 破壊的イノベーションを担う事業体に対して, 大幅に権限を委譲する必要がある, (1) それらの事業体を企業のメインストリームから切り離してスピナウトさせたり, (2) 経営者が, 強力なリーダーシップを発揮して, 既存技術から破壊的技術への大胆な資源再配分のマネジメントを行うことが欠かせない。

第2に, 市場規模矮小性の問題については, 市場規模に組織規模を合わせる必要がある。具体的には, (1) 小さな規模で利益を出すこと, (2) 市場がある程度大きくなるまで参入を見合わせること, (3) 小さな事業の成功が意味をなすような小さな組織に事業を任せること, などにより, まず事業の存在意義を内外に認知させ, 本社により多くの資源配分を仰ぐことが求められる。

第3に, 市場の不確実性や不透明性については, 破壊的技術が使われる市場での探索活動を強化する必要性を説いている。ある技術をその市場で使うかどうかは, まずその市場の中で探索活動を展開し, その結果しだいでわかってくる。一般に, 持続的技術の市場領域では行動の前に計画が行われるが, 破壊的技術の市場領域では, 計画の前に行動ありきで, 行動による新興市場での経験知の蓄積が重視されている¹²。

第4に, 供給側の技術水準と市場が求める技術水準のミスマッチに関しては, 技術パフォーマンスの上昇に合わせて市場を上位移行させるような製品戦略や, ライフサイクルに合わせて, 技術的に求められる機能を変えていくか, あるいはそれらを組み合わせるか

¹² たとえばクリステンセンはホンダの二輪車ビジネスの北米市場参入のケースを紹介している。ホンダは北米市場に進出した当初, 大型二輪車市場で勝負しようとしたが全く売れなかった。しかしたまたま駐在員が50cc以下のスーパーカブにオフロード用の需要があることに気づき, 小型二輪車の新しい市場を本格的に開拓していった。現地市場での探索活動の重要性を示唆している (Christensen, 1997)。

いった解法が提示されている。

『イノベーションのジレンマ』において、「新興市場」というのは、むしろ途上国市場を指しているのではなく、技術的に新興性の高いフロンティア市場全般のことを指している。しかしジレンマの要因やそこからの先発企業へのインプリケーションは、先進国企業による BRICs 等新興国市場への参入戦略を考えるときにも適用可能な知見である。たとえば、経済発展段階が異なり、市場や資源の条件が先進諸国と大きく異なる場合には、現地側の事業体を本国側のメインストリームとは切り離し、そこに権限を委譲する必要がある。現地では市場範囲を限定し、その中で実験・探索活動を進めながら、実地経験上の知識を蓄積していく。その中で、どのようなビジネスが、現地市場に適合し、競争環境やコスト状況などを考慮しても採算に乗るのか、検討を重ねていく必要がある。現地市場で求められる機能や価値を探索活動から抽出し、技術主導ではなく、市場主導でビジネスを企画する必要がある。組織的には小さな成功が評価されるように事業体の規模を小さく整え、そこで確実に利益があがるように組織設計すべきである、などである。

セブンイレブンの中国展開のケースから、こうしたインプリケーションを解釈してみる(天野・高, 2010)。製造業と比べ、小売業はローカル性が強い業種であり、商品開発を含めたマーチャンダイジング政策(以下, MD 政策)の現地化を行うことが必須である。ただし業界ではこの点について企業差異があり、ウォールマートに代表される欧米系の大規模小売資本は、比較的本国の MD ノウハウを標準的に持ち込むことが多い。対照的に、セブンイレブンの場合、ブランドや基本的な運営方針、情報システムの導入などは、ライセンス元である日本側の契約によって定められるが、店舗の立地戦略、店内設計、商品開発、商品調達や配送、価格戦略などの意思決定は、現地側の MD 政策に大幅に委ねられる。つまり、商品開発とマーケティング戦略の基本的な権限が現地法人側にほぼ委譲されており、ローカル市場での MD のミスマッチが起きないような仕組みがとられている。

セブンイレブンは、2002 年にセブンイレブン(北京)を設立し、2009 年まで直営店のみで北京市内に 75 店舗を開店してきた(それ以上にフランチャイズ形態で店舗数を増やさなかった)。進出当時、彼らも市場調査を綿密に行ったが、現地市場では、日用品や雑貨などが市内のローカルな雑貨店できわめて安価に販売されており、それらと同じ商材で差別化することはやや困難があった。そのため、ローカル市場のコンテキストに合わせて、他の方法により、いかに外資系組織小売特有の付加価値追求型のビジネスを展開するかという点について、スタッフは懸命に知恵を絞った。

セブンイレブンの北京市内の店舗は、オフィス街と住宅街が混在する東部の朝陽区と大学や研究機関が軒を連ねる北西部の海淀区に集中しており、世帯収入 5~6 千元以上の客層の市場に出店を絞るドミナント戦略を展開している。顧客ニーズを細かに調査した結果、現地ではおにぎりや総菜、そして定食などを「差別化商品」にするという判断に至った。たとえば定食であるが、昼時のオフィス街は昼食をとれない人であふれる。中華料理は通常のレストランであれば5~6人でシェアをするが、1人でレストランに入る人はいない。しかし昼時にはオフィスで働く人が忙しい中で1人でも中華料理を食べたいというニーズは存在していた。そこでセブンイレブンは店舗の一部を改良してキッチンをつくり、温かい中華料理を店頭で簡易調理をして、リーズナブルな値段で定食式に販売するビジネスを展開した。組織小売のメリットを活かすため、セントラルキッチンで食材をカットして、調味料とともにキット化し、毎日2回店舗に配送する。メニューは週次で変更し、店内にはイートインスペースもつくった。これらは日本のセブンイレブンにもない試みであり、最初は日本側も難色を示したが、現地のイニシアティブで遂行した。またおにぎりなどの総菜についても、中国では米飯を蒸すのが常識だが、それでは形と味の良いおにぎりはつくりえないため、水炊き式を導入し、そのために特別な工場と契約し、衛生管理などの徹底を図った。生野菜についても中国では農薬などを懸念してそもそも食べる習慣がなかったが、衛生管理を施した農場でつくられた有機野菜のサラダを店頭に並べたところ注文が殺到した。顧客は衛生・品質管理の高さを評価したのである。

約7年以上にわたる直営店でのMD政策の結果、彼らの売上のうちこれら総菜や定食などの占める比率は5割を超えるようになった。これにより地場の中小小売店と完全な差別化を図ることに成功した。個々の店舗の付加価値率と利益率も大幅に改善された。現地法人では、そこで築いたローカルのノウハウを標準化し、次の段階で、よりオープンなシステムであるフランチャイズ方式によって、それをより広範囲に展開しつつある。その段階では、相当規模の海外投資を進めていく予定である¹³。

2. 市場志向とコミットメント

第2に、市場志向 (market orientation) とマーケティング・コミットメント (marketing

¹³ 2009年12月10日の日本経済新聞(朝刊1面)は、セブン&アイグループが今後、中国で売上高を5倍にすべく、出店を加速させることを伝えた。主力のコンビニエンスストアを3年以内に500店舗以上に増やすほか、スーパーや外食店の出店を加速させる。2014年度の年間売上高を現在の約5倍の約4,000億円に引き上げる計画である。

commitment) の重要性について述べる。市場志向について、Felton (1959) は、「企業の他の諸機能すべてとマーケティングの諸機能の統合と調整する企業の心理的態度で、企業の長期利益の最大化を図ることを目的とする」と述べている。Kotler (1988) は、「顧客フォーカス (customer focus)」、「調整されたマーケティング活動 (coordinated marketing)」、「利益志向性 (profitability)」などの要素が市場志向の概念に含まれるとし、Kohli and Joworski (1990) は、それをふまえ、市場志向を「現在と将来の顧客ニーズと関係がある市場関連知識 (マーケットインテリジェンス) を組織的に創出し、それらを、部門を超えて組織的に拡散させ、組織的な反応を喚起する行為」と定義した。

中国やロシアなどの旧社会主義国、またインドなどの大国では、これまでのローカル企業の市場志向は乏しいという通念があり、参入企業の市場志向の発揮は、彼らの経営業績にプラスの影響を与える可能性が高いとされてきた。たとえば、Ge and Ding (2005) は、371 の中国製造企業を対象とした定量分析を行ったが、そこで「顧客志向性 (customer orientation)」、「競争志向性 (competitor orientation)」、「部門間調整 (interfunctional coordination)」の 3 つの観点から中国企業の市場志向を測定し、競争戦略や経営業績との関係性を分析した。結果、企業の市場志向はイノベーションや品質向上、コスト追求などの競争戦略の諸要素や経営業績にプラスの効果を持つとわかった。

Kwon and Hu (2001) は、韓国の中小企業を対象に、国際化(internationalization)と国際マーケティング・コミットメント (international marketing commitment) との関係を検証している。国際化プロセスについては、ヨハンソンらの国際化モデルを採用しており、4段階 (第1段階: 現地の仲介業者による輸出, 第2段階: 物流業者やエージェントによる輸出, 第3段階: 販売オフィスや現地支店の設置, 第4段階: 海外生産拠点の形成) の発展段階を分けている。彼らは、韓国南部に拠点をもち、国際化を進めている 884 の中小企業を選び、(1) 長期計画, (2) 海外市場調査, (3) ブランド政策, (4) 価格決定, (5) 広告宣伝の 5 つの観点から、国際マーケティング・コミットメントを測定した。その結果、国際化段階の移行に伴い、これらのコミットメントが高くなることが示された。

Luo (2003) は新興国の現地法人の市場志向を、親会社との関係から明らかにしている。親会社 - 子会社の関係から見れば、海外市場での市場追求活動 (market seeking activities) は、親会社からの経営資源のコミットメントの程度や、親会社の子会社に許容する現地適応度やコントロールの自由度の高さに影響を受けると考えられる。Luo (2003) は、中国に進出し、同国で売上の 3 割以上を内販している 196 の外資系現地法人 (米系,

欧州系、日系)をサンプルとして統計分析を行った。結果、(1)親会社から現地法人への経営資源のコミットメントは、内販型現地法人の売上や利益率にプラスの影響を与えるものの、その効果は資源コミットメントの程度が高まるにつれて漸減すること、(2)親会社による子会社の現地適応やコントロールの自由度の確保が、現地子会社の売上や利益率の上昇に寄与していることなどが示された。また、環境要因として、現地市場の市場機会が豊富で、規制等の参入障壁の緩和が進むほど、この因果性は強くなる傾向があった。

まとめると、新興国市場において、外国企業がその国に対して市場志向を高め、マーケティング・コミットメントを強める行為、ならびに親会社からの資源コミットメントや権限委譲などを図ることは、現地市場における子会社の環境適応を促進し、内販型の現地法人の経営業績には概ねプラスの影響を与える可能性が高い。現地市場の成長性が高く、規制緩和が進むなど、市場機会が多いほど、これらの関係性は強くなると考えられる。

追加的な留意点としては、新興国に参入した後に展開されるローカル企業との競争にも目を向ける必要がある。近年、新興国企業の外国市場参入を対象とする研究も増えてきている。そうした企業は EM MNE (emerging market multinational enterprise) と呼ばれるが、Luo and Tung (2007)によれば、先進国の多国籍企業と比較して、新興国企業の国際化は、投資母国の技術や経営資源の蓄積が少なく、それを頼りにできないことや、先進諸国の技術や経営資源を獲得する必要性が高いこと、先進諸国への輸出による貿易摩擦を回避する必要があることなどから、よりダイレクトな M&A やグリーンフィールド投資を行う傾向が強いという。こうした投資は「スプリングボード (springboard)」と呼ばれる (Luo and Thung, 2007)。ここから彼らの行動パターンを推察できるが、先進国企業が新興国市場に参入する際には、これらの企業との競争を強いられるため、彼らの市場志向の高さを念頭に置きながら、市場適応の努力を続けねばならない。

3. 製品戦略と市場開発

市場志向は海外市場でのマーケティング活動全般を包摂する上位概念だが、その中でも、企業が自社製品の設計をどう見直し、どう市場開発を進めていくかが、市場戦略の要となる。第3の点として製品戦略と市場開発をとりあげる。

Enderwick (2009) は、先進国市場と途上国市場の相違点として、途上国市場では、製品や技術、ブランドの認知度、ロイヤルティ、チャネル、アフターサービスなどが未開発であり、消費者の購買経験が少ないことを掲げている。そのため、市場全体を総合的に開

発していく視点が不可欠という。すなわち「市場適応 (adaptation)」と「市場開発 (development)」の2つの視点が必要である。中国やインドなどの新興国市場は中間層の市場規模こそ大きいですが、そこではプレミアム市場の30%から50%ほど安価な価格で製品を供給しなければならず、リスクは高くなる。そのため、企業は事前に十分な市場調査を行い、どの顧客層をターゲットとして製品を供給していくか、どう差別化を図るか、どのように市場インフラの開発を行うかなどを周到に計画しておかねばならない。

新宅 (2009) や新宅・天野 (2009) は、新興国市場戦略の中でもとくに製品戦略を取り上げている。そこでは、企業は、どの顧客層をターゲットとして、どう製品の機能・品質・価格などを組み合わせるかを判断していかなければならない。機能・品質が高く、価格も高いハイエンド市場は市場規模も小さい。先進国企業の多くは、当初はこのセグメントに留まる。ハイエンド市場の下には、機能・品質が中程度で、価格も手頃なミドルエンド市場が存在するが、そこは数量の大きなボリュームゾーンとなる。企業がこうした市場でビジネスを拡大するためには、(1) オーバースペックとなっている機能・品質（この場合、製造品質というより市場品質のことを指す）を見直し、価格を下げてボリュームゾーンに適合する製品を企画すること、(2) ハイエンド市場で品質価値やブランドをより広く認知させ、この市場の規模拡大と支配的なシェアの獲得を目指すこと、(3) 単なるローコスト戦略ではなく、市場調査に基づき、必要な機能を付加し、不必要な機能を省くことにより、現地市場に即した差別化戦略を展開すること、の3つの方向性がありうる。

前掲の Kwon and Hu (2001) は、韓国中小企業の国際化の発展段階に合わせて、製品戦略の現地適応が進むことを示した。原材料、デザイン、サイズ、色、パッケージ、ラベルなどから製品戦略の現地適応度を測定し、国際化の段階によってこれらの変数が変化していくこと、とくに現地生産移行後は、製品の現地適応の自由度が格段に高まり、より積極的な市場適応活動が行われることなどが明らかにされている。

Essoussi and Merunka (2007) は、新興国市場の消費者の製品評価 (product evaluation) の視点から外資系製品の現地市場での受容可能性を分析している。先進国と比較して、新興国の消費者は、製品の属性や機能、便益に関する知識が乏しく、かわりに、ブランドや製品原産地 (COO : country of origin) を見て、製品の機能や品質を間接的に評価し、購買に至ることが多い。彼らは製品原産地を、開発原産地 (COD : country of design) と製造原産地 (COM : country of manufacturing) に分け、構造方程式モデルを推定した。データはチュニジアの389人の消費者による製品評価である。分析の結果、(1) COD と COM は市

場品質（消費者に認知される品質）に影響を与えること、(2) COD はブランドイメージに影響を与え、ブランドの市場品質にも影響を与えていること、などが明らかになった。つまり、新興国市場においては、消費者はブランドや製品原産地から商品の品質を間接的に評価する傾向があるため、それらの情報は依然として重要であり、そのことを無視して、製品の属性や機能、品質を決めることは早計というのが結論である。

新興国の消費者は購買経験が少なく、ブランドや製品に関する知識が乏しい。製品の機能や属性に関しても、企業と消費者の間に明らかな情報の非対称性が存在する。そのような市場では、何が引き金となって製品の市場浸透が進むのか、現段階でまだ明らかになっていない点も多い。経済学が示すとおり、所得層の低い中間層市場では価格が重要であり、製品価格を下げることで、ローカル製品との競争にも対応でき、需要も喚起できるという面もある。しかし Essoussi and Merunka (2007) が言うように、品質やブランドを損なうような低価格戦略はネガティブな影響も懸念される。また、企業と消費者の間に情報の非対称性が存在する場合には、企業から消費者に教育サービスによって情報を与えることが信頼関係の形成につながる。さらに、最初は経験や知識が乏しかった消費者が、使用経験を積むと価格や機能、品質に対する見方が変化し、購買判断も変わってくるだろう。

我々は、近年ベトナムの二輪車市場を調査してきたが、興味深い現象に出会った。この国では、かつてホンダの二輪車が1台約20万円程度で販売されていたが、そうした値段では製品を購入できる消費者の数も限られ、販売台数は年間10万台程度であった。多くの庶民にとってホンダの二輪車は「高値の華」であった。しかし、2000年前後から、その価格差と需給ギャップを狙って、中国二輪車メーカーが1台6~7万円の安価な二輪車をベトナムにKD輸出してきた。結果、2001年には市場は前年の約15倍の年間150万台に一気に膨張した。二輪車を求める顧客は潜在的にそれだけ存在したのである。しかしその後、中国製二輪車の市場での不良や事故、部品の不正輸入や都市部渋滞を緩和するライセンス規制の導入などが相次ぎ、2003年頃までには中国二輪車の販売台数は40万台まで下落した。そしてこの間むしろホンダが市場シェアを回復させた。彼らは2002年頃に製品政策を大幅に変更し、1台約10万円程度で一定の品質を保証する二輪車を新たに市場投入した。消費者は再びホンダの二輪車を選ぶようになり、2004年にはホンダは中国製二輪車を抜いて再度販売台数トップに躍り出た。最初は、価格の安さから中国車を選んだ顧客は、その後使用経験を重ね、品質の重要性を学んだ。一方、ホンダは中国車との価格差を狭める製品戦略を打ち出した。その結果、顧客はホンダの二輪車の価値を再度評価するようになり

なったのである。価格や品質、機能、ブランド、消費者の学習などを総合的に見ることの重要性を物語る事例と言えよう（新宅・天野，2009）¹⁴。

4. 供給システムのボトルネックと資源開発の戦略

第4に、新興国市場における供給側のボトルネックについて議論しておきたい。新興国中間層市場に製品を浸透させていけば、先進国とは異なる経営資源や能力上の制約条件に直面する。中間層市場は先進国市場よりも規模が大きく、企業はある程度製品価格を下げ、大量生産・販売を行う必要があるため、既存の供給システムを大幅に見直して、供給システムを再設計する必要がある。

先のホンダ二輪車のベトナム市場の事例に戻ろう。ホンダの中で、低価格モデル投入の問題は、当時ベトナムだけの問題というよりも、ASEAN全体の製品開発・生産戦略の変革を伴う課題と位置付けられていた。ASEANの中間層市場でプレゼンスを高めるには、(1) 外観やデザインなどの各国ニーズへの対応、(2) 低価格化、(3) 製造品質の保証、(4) 生産能力（数量）の拡大などが必須である。ホンダはこれらに 대응べく ASEAN全体の供給体制を大幅に変革していった（新宅・天野，2010）。

そもそも、1998年に、排気ガスが少なく、環境にやさしい4スト・エンジンの二輪車をASEAN市場に普及させるべく、タイにR&Dセンターが設置された。しかし当時は通貨危機の後で需要が大幅に落ち込み、このセンターがASEAN市場の回復のために手立てを打つ任務を負った。(1) デザインの現地化：現地市場発のデザイン数の増加、(2) 設計の現地化：部品の現地調達化、外観改造、基本骨格の改造、(3) テストの現地化：現地での開発成果の評価、(4) 意思決定の現地化：開発の承認を現地で行うこと、などを施策が順次進められていった。

ASEANは複数国から成り、タイとインドネシア、ベトナムでは、外観デザインのニーズが異なる。そのため各国に応じた商品企画や設計開発、金型開発、部品の量産（内製／外部調達）などが必要である。各市場に投入する外観部品の企画や設計開発はタイで行われているが、市場情報の収集や金型開発・部品の量産や二輪組立などは各国に分散している。商品企画の際には、各国の市場情報がタイに集約され、各国ごとに異なる外観をデザインが企画される。それに沿い、生産工場の近くで金型が起こされ、量産が進められる。他方、二輪車の走行性や機能性を保証するために、エンジンなどの駆動系部品はASEAN市場内でできるだけ標準化され、車種

¹⁴ 東南アジアの二輪産業については三嶋（2010）、中国を含むアジア全体の二輪産業については佐藤・大原（2006）の研究書が存在する。

間でも共用化されている。これらの駆動系の共通プラットフォームや部品についてはタイで集中的に開発されるが、この場合も金型製作や部品量産は各国工場に任される。

ASEAN では、このような分業体制を敷くことで、タイの研究開発能力、ベトナムやインドネシアでの金型製作や部品量産、組立量産、各国のローカルサプライヤーによる調達体制などは大幅に向上した。ベトナムでは 2001 年に 53%だった部品の現地調達率が 2003 年に 76%になった。インドネシアでも部品の製造・調達体制は強化された。工場には、最終アSEMBリーのみならず、アルミ鋳造、機械加工、エンジン組立、プレス、溶接、塗装などの川上工程が整備されている。工場の部品内製率は 10%ほどであり、自社工場内に部分的に工程を残して品質をコントロールしながら、約 130 社におよぶサプライヤーに取引先を広げ、彼らの加工レベルが上がるように指導が行われている(天野, 2007)。

ASEAN 市場でのホンダのプレゼンスの拡大は、こうした供給システムの革新や資源・能力開発に裏付けられていることに留意が必要である。同社はローコスト製品の投入を皮切りに、中間層市場に製品を浸透させ、中国製バイクとも拮抗できる価格帯で、彼ら以上の品質と価値を顧客に提供することで、市場シェアを伸ばした。その過程で、機能や見直し、商品企画の現地化、設計開発や金型開発の定着、現地部品生産と現地調達化、組立技術の安定化とノウハウの標準化など、様々なものづくりの改革が進められてきたのである。

ホンダのケースは開発・生産側から見た供給体制の問題を論じているが、同様の視点で、販売ネットワークやアフターサービス、技術サービスなどを見ていくことも必要であろう¹⁵。たとえば韓国の LG はインドの家電市場の多くの製品分野で高い市場シェアを誇っているが、それを支えているのがインド全体の、2,000 店以上のディーラーと 1,100 店以上のサービス店である。彼らのインド市場での強さはこうした市場インフラの構築や人材開発と深く関係している(朴, 2009)。そのような資源開発がなければ、新興国市場での経営遂行は難しいのである。

5. 新しいステークホルダー像と能力概念：BOP 研究からの示唆

最後に、供給側ボトルネックの問題とも関係して、近年、新興国市場研究の中で、ステークホルダーやケイパビリティの概念拡張を提唱する論文が増えてきていることに触れておきたい。とりわけ、下位の BOP 市場への参入問題を扱う文献にこの傾向がある(Hart and Sharma, 2004; London and Hart, 2004; Prahalad, 2010)¹⁶。彼らは既存の多国籍企業論を批

¹⁵ 先行する日本の新興国市場研究ではもともと中国市場の流通体制や製販体制のあり方、グローバルネットワークとの係わり方などが議論されてきた(谷地, 1999; 黄, 2003; 矢作ほか, 2009)

¹⁶ BOP 市場の研究について Praharad and Hart (2002), Hart and Christensen (2002), Hart and Milstein (2003),

判しながら、新たな能力概念の必要性を積極的に説いている。

たとえば Hart and Sharma (2004) は「ラディカル・トランザクティブネス (radical transactiveness)」という動態的能力概念を導出している。この能力は、途上国市場における破壊的な変化に対応するために、周辺 (fringe) にいるステークホルダーのものの見方を、システムティックに認定、探索、統合する能力と定義されている (Hart and Sharma, 2004)。彼らは、途上国のステークホルダーを、中核ステークホルダー (core stakeholders) と周辺ステークホルダー (fringe stakeholders) に分けており、前者には、投資家、顧客、政府、競争相手、従業員、NGO、サプライヤー、コミュニティなどが含まれ、後者には、貧困者や弱者、孤立・分離した人々、敵対的な集団、正当性を持たない集団などが含まれている (Hart and Sharma, 2004)。BOP 市場に参入するためには、中核ステークホルダーのみならず、周辺ステークホルダーとも関係を持ち、それらの対立やコンフリクトを熟知したうえで、成長の方向性を探らなければならない。ラディカル・トランザクティブネスとは、従来の組織間関係の境界を越えて、周辺ステークホルダーと関係を構築し、知識と経験の枠を広げて、事業を推進する能力のことを指している。

表1 新しいグローバル・ケーパビリティの必要性	
<i>BOP market</i> で成功する戦略	<i>BOP market</i> で不成功な戦略
<p>●非伝統的なパートナーとのコラボレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私企業と非企業の両方のパートナーの価値を十分認める ・NPOや他の非伝統的なパートナー組織と積極的に関係を築く ・社会インフラの専門的知識や現地での事業正当性の確保ため非企業型のパートナーシップを活かす 	<p>●非伝統的なパートナーとのコラボレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地子会社やそこと親しいパートナーの専門的知識に過度に依存する ・NPOや他の非伝統的なパートナー組織との関係が限られている ・新しい市場や現地のコンテキストに関する情報を親しい、もしくは既存のパートナーに依存しようとする
<p>●カスタムソリューションの共同創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品を最終顧客に販売する前に製品を大幅に修正する複数のディストリビューターと関係を持つ ・ユーザーイノベーションやモディフィケーションの余地を残す ・製品やビジネスモデルのデザインは共同で進化する ・製品を機能の面から見る傾向がある 	<p>●カスタムソリューションの共同創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品をそのまま売る傾向がある。ディストリビューターやユーザーによる変更を制限しようとする ・特許やブランドなどの知的財産を守ることに、必要以上に努力をかける ・ビジネスモデルが設計される前に製品が開発されている ・機能からでなく、製品そのものから価値提案を見る傾向がある
<p>●ローカルキャパシティの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存のローカルな機関の価値を認識する ・ローカルな企業家や他のパートナーにトレーニングを行う ・ローカルなインフラやサービスの欠落は潜在的チャンスと捉える 	<p>●ローカルキャパシティの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地の環境を欠如している機関という視点から見る傾向がある ・ローカルな企業家や諸機関との限られたコンタクト ・ローカルなインフラやサービスの欠落を、必ず克服しなければならない挑戦、課題と受け止める傾向がある
(出所) London and Hart(2004), p.357.	

菅原 (2010) なども参照。

London and Hart (2004) は、こうした視座をとりながら、BOP 市場参入に必要な能力を、24 社の BOP 市場参入の事例から帰納的に検証している。表 1 はその分析結果を示しているが、(1) 非伝統的なパートナーとのコラボレーション、(2) カスタムソリューションの共同創造、(3) ローカルキャパシティの構築という 3 つの観点から、「新しいグローバルケイパビリティ」の概念を創出している（「ラディカル・トランズアクティブネス」の動態能力概念に近い）。論文では、BOP 市場で成功する企業と不成功な企業の間には、これら 3 つの能力群の諸要件において顕著な差異があり、これらが途上国下位市場での成功を左右すると主張している。

ただし、これらの研究はあくまで下位の BOP 市場を対象としており、日本企業など先進国企業が当面参入を試みている MOP 市場とは異なる市場であることに留意が必要である。そのため BOP 市場の議論をそのまま MOP 市場に適用することにはできないが、先進国企業が途上国 TOP 市場から入り、MOP 市場を目指すとき、ステークホルダーの広げ方や能力構築の進め方などにおいて、BOP 市場での議論は参考になると考える。

たとえば London and Hart (2004) では、BOP 市場参入の際に、TOP 市場で開発された知識や資源の企業境界内での移転や保護に依存せず、境界を打ち破る能力が必要と述べられている。彼らはまた、BOP 市場に参入する際に、(1) その事業環境における自社の強みを特定化し、それを効果的に利用すること、(2) 社会的コンテキストを理解し、ボトムアップで構築し、組織の境界を越えて資源をシェアする戦略が有効性を高めること、(3) 周囲と積極的に関係を築き、社会的な埋め込みの能力を獲得することが、これらの市場で成功するための必要条件と論じている。こうした視点は、MOP 市場での製品の市場浸透を考える際にも十分に参考になる視点であり、新興国中間層市場への参入・浸透問題を考える際にも経営戦略に取り込んでいくべき要素であろう。

IV 結びにかえて

本稿は、伝統的な国際化モデルを批判的に吟味しつつ、現在日本をはじめ先進国企業が直面している新興国市場戦略というテーマに、戦略研究としてどのようなアプローチで臨めばよいかという点について、文献調査や事例解釈によって視点を整理してきた。既存研究では、新興国市場の事業機会の大きさを認めつつも、既存市場との市場条件や資源条件

の相違点について触れられており、そこに固有の参入障壁が存在することを論じている。既存の成長モデルの延長線上で議論が難しいことがあり、そこにマネジメントの実務や実証研究の難しさが存在する。従来の多国籍企業論の範疇を若干超えた議論も必要になるだろう。

しかしむしろそれは理論的・実証的なチャレンジと受け止めるべきであろう。第3節で提示された5つの視点は、そうした問題を探るためのパースペクティブを提供している。もちろん、これらは一般的視点にすぎないので、こうした諸観点を見ながら、具体的な研究課題をどう設定し、概念の操作化や実証研究のセッティングを進めるのかということは、今後の個別研究の課題となるだろう。

本稿で見てきたように、この研究領域は、市場が起点であるために消費者行動論やマーケティング論の知見が不可欠である。その一方で、経営資源やアーキテクチャ、組織能力などの問題を考えれば、ものづくり研究をベースとするアプローチも有効であり、むしろそれらまで考慮しなければ、中国やインドのような大国の中間層市場に対して浸透力のあるビジネスモデルは形成しえない¹⁷。BOP研究やステークホルダー論、社会的な持続可能性（sustainability）などまで考慮すれば、開発経済学の研究成果も包摂しうる。新興国市場戦略の領域は、新たな実証研究のフロンティアでもあるが、異なるディスシプリンの間で学際的に取り組むことに意味があり、創造的・融合的な研究成果が期待できる分野でもある。今後の研究の発展を期待したい。

参考文献

（英語文献）

- Arnold, D.J. and Quelch, J. A. (1998) "New strategies in emerging markets", *Sloan Management Review*, 40(1): 7-20.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Birkinshaw, J.(1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Cavusgil, S.T. (1980) "On the internationalization process of firms", *European Research*,

¹⁷ アーキテクチャ論や組織能力論を国際分業論や国際経営論に応用した実証研究としては新宅・天野(2009)を参照。

8(Nov):273-281.

- Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, MA (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社) .
- Elango, B. and Pattnaik, C. (2007) "Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms", *Journal of International Business Studies*, 38, 541-555.
- Elg, U., Ghauri, P.N. and Tarnovskaya, V. (2008) "The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets", *International Marketing Review*, 25(6): 674-699.
- Enderwick, P. (2009) "Large emerging markets and international strategy", *International Marketing Review*, 26(1): 7-16.
- Essoussi, L.H. and Merunka, D. (2007) "Consumer's product evaluations in emerging markets: Does country of design, country of manufacture or brand image matter?", *International Marketing Review*, 24(4): 409-426.
- Felton, A.P. (1959) "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, 37 (July-August) , 55-65.
- Ge, G.L. and Ding, D.Z. (2005) "Market orientation, competitive strategy and firm performance: An empirical study of Chinese firms", *Journal of Global Marketing*, 18(3/4), 115-142.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988) "Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Hart, S.L. and Christensen, C.M. (2002) "The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid", *Sloan Management Review*, 44(1): 51-56.
- Hart, S.L. Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Hart, S.L. and Sharma, S. (2004) "Engaging fringe stakeholders for competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Harrigan, K.R. (1986) *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington, MA.

- Harrigan, K.R. (1988) "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, 9(2): 141-158.
- Hennert, J.F. (1991) "The transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, 37(4): 483-497.
- Hirschman, A.O. (1967) *Development Projects Observed*, The Brookings Institution, Washington.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. and Wright, M. (2000) "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- Johanson, J. and Weidersheim-Paul F. (1975) "The internationalization process of the firm - 4 Swedish Cases", *The Journal of Management Studies*, 12(3), October: 305-322.
- Johanson, J. and Jan-Erik Vahle (1977) "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8(1), Spring/Summer: 23-32.
- Johanson, J. and Jan-Erik Vahle (1990) "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54(April): 1-18.
- Kotler, P. (1988) *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kwon, Yung-Chul and Hu, M.Y. (2001) "Internationalization and international marketing commitment", *Journal of Global Marketing*, 15(1):57-66.
- London, T. and Hart, S.L. (2004) "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370.
- Luo, Y (2003) "Market-seeking MNEs in emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success", *Journal of International Business Studies*, 34:290-309.
- Luo, Y. (2005) "Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts", *Journal of International Business Studies*, 36:209-230.
- Luo, Y (2006) "Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective", *Journal of International Business Studies*, 37: 747-766.
- Luo, Y., Shenkar, O. and Nyaw, M. (2001) "A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy",

- Journal of International Business Studies*, 32(1), 41-58.
- Luo, Y. and Tung, R.L. (2007) "International expansion of emerging market enterprises: An springboard perspective", *Journal of International Business Studies*, 38:481-498.
- Melin, L. (1992) "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue, Winter): 99-118.
- Mjoen, H. and Tallman, S. (1997) "Control and performance in international joint ventures", *Organization Science*, 8(3): 257-274.
- Nobel, R. and Birkinshaw, J. (1998). "Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations", *Strategic Management Journal*, 19(5): 479-496.
- Praharad, C.K. (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Praharad, C.K. and Hart, S.L. (2002) "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy+Business*, 26: 54-67.
- Sachs, J. (1998) "Helping the world's poorest", *The Economist*, 14(August): 17-20.
- Yan, A. and Gray, B. (1994) "Bargaining power, management control and performance in Unites States-China jointventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, 37(6): 1478-1517.
- Yan, A. and Gray, B. (2001) "Antecedents and effects of parent control in international joint ventures", *Journal of Management Science*, 38(3): 393-416.
- Zhou, K.Z., Poppo, L. and Yang, Z. (2008) "Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China", *Journal of International Business Studies*, 39: 526-534.

(日本語文献)

- 青島矢一・北村真琴 (2008) 「セイコーエプソン株式会社：高精細インクジェットプリンターの開発」 IIR ケーススタディ CASE#08-03, 一橋大学イノベーション研究センター。
- 天野倫文 (2007) 「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』第6巻9号, 451-458頁。
- 天野倫文(2009)「新興国市場戦略論の分析視角:経営資源を中心とする関係理論の考察」『JBIC

国際調査室報』第3号, 69-87頁.

天野倫文・高婷 (2010) 「日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成：北京進出小売業のケーススタディ」『赤門マネジメント・レビュー』第9巻3号, 133-174頁.

黄磷 (2003) 『新興市場戦略論：グローバルネットワークとマーケティングイノベーション』千倉書房.

佐藤百合・大原盛樹編著 (2006) 『アジアの二輪車産業』IDE-JETRO アジア経済研究所.

向渝 (2009) 「国際合弁事業のバーゲンニング・パワーとマネジメント・コントロールがパフォーマンスに与える影響—」『赤門マネジメント・レビュー』8(8), 463-482.

新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』第2号, 53-66頁.

新宅純二郎・天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論 - 市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第75巻3号, 40-62頁.

新宅純二郎・天野倫文 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣.

新宅純二郎・天野倫文 (2010) 「ホンダ二輪車の ASEAN 戦略：低価格モデルの投入と製品戦略の革新」『赤門マネジメント・レビュー』近刊.

菅原秀幸 (2010) 「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』第2巻1号, 45-67頁.

中川功一・天野倫文・太木清弘 (2009) 「永遠のベーシックマーケティングの 4P をアジア市場で再認識せよ - インドネシアセイコーエプソン社の事例より」『赤門マネジメント・レビュー』第8巻10号, 625-634頁.

朴英元 (2009) 「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』第8巻4号, 181-210頁.

藤原雅俊 (2008) 「多角化企業の戦略と資源」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』有斐閣.

三嶋恒平 (2010) 『東南アジアのオートバイ産業：日系企業による途上国産業の形成』ミネルヴァ書房.

谷地弘安 (1999) 『中国市場参入：新興市場における生販並行展開』千倉書房.

矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔 (2009) 『発展する中国の流通』白桃書房.