

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 287

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～

東京大学大学院経済学研究科
准教授 天野倫文

2010年1月



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・複製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>

新興国市場戦略論の分析視角

～経営資源を中心とする関係理論の考察～

東京大学大学院経済学研究科

准教授 天野倫文

The Perspectives for Analyzing the Emerging Market Strategy : Examination of the Related Theories around the Resource Based Approach

AMANO, Tomofumi

Faculty of Economics, the University of Tokyo

The research of emerging market strategy is now getting popular, due to the potential economic growth of developing countries including China and India, even after the world economic crisis. Even though there are many papers and reports about the industries and firms in these countries, the theoretical consideration taking both the real difficulties of entering the middle-end or low-end markets and the strategy to overcome them are not fully examined. Through this paper, we will firstly take the traditional theories of growth strategy and international strategy of the firm related to resource based strategy, trying to clarify the strength and weakness of these theories when analyzing the emerging market strategy. Secondly we will introduce the strategic implications from related theories, including theories of innovation, BOP markets, economic development and manufacturing management. The paper implies the necessity of taking an interdisciplinary approach to analyze the essence of emerging market strategy.

Keywords: BOP, Emerging Market Strategy, Resource based approach, Manufacturing Management

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～

東京大学大学院経済学研究科

准教授 天野倫文

はじめに

近年、世界的に深刻化する経済不況を背景に、次代の成長市場として、BRICs等の新興諸国市場が改めて注目されている。様々な機関が中長期的な経済予測を出しているが、途上国が経済成長を牽引するとの方向性は揺るがない。2000年から2020年にかけて、世界全体のGDPに占める先進国シェアは76.1%から74.3%まで下がり、途上国シェアは21.5%から24.3%まで上がる。途上国の中でもアジアのシェアは15.6%まで伸び、途上国市場の中で最大のプレゼンスを持つようになる。少子高齢化の日本は15.0%から13.9%までシェアを下げる。アメリカは人口減少を回避して32.9%の最大のシェアを確保する¹。

こうした世界経済の変容を受けて、近年は経営学、とりわけ経営戦略論や国際経営論の中でも新興国市場に着目した研究が増えてきている²。しかし、詳細な現場報告や事例研究の蓄積とは別に、新興国市場戦略の理論については未だ確固たるものはなく、それぞれ探索的な域にある。新興国市場戦略の分野において、従来の経営戦略論や国際経営論の知見はどこまで活用でき、いかなる点において新しい分析視角が必要になるのか、新興国市場研究の隆盛の中で、改めてそうした点を整理してみる必要があるように思える。本稿はその試論と位置付ける。

構成としては、第1節において、経営資源論とそこから派生する国際ビジネスの諸論を取り上げ、それらから新興国市場戦略を分析する際の課題を述べる。次に第2節において新興国市場戦略に関連する視点を持った理論を紹介し、そこから得られる知見を整理する。第3節では、それらを整理し、今後の課題を述べる。

I 伝統的な成長理論とその課題

まず本節では、経営戦略論や国際経営論で伝統的に取り上げられてきた代表的な理論をとりあげ、その指向性の検討を通じて、新興国市場戦略を分析するうえで、伝統的理論が寄与しうるところと、それらの持つ課題について論じる。検討すべき理論も多岐に渡るた

¹ Workshop on Economic Information Securities, Long-term Economic Forecast Data, 2008

² たとえばDawar and Chattopadhyay (2002)、Delios and Henisz (2000)、Hart and Christensen (2002)、Hart and Milstein (2003)、Hokisson et al. (2000)、Khanna and Rivkin (2001)、London and Hart (2004)、東京大学での関連する市場調査等の報告は、天野 (2007)、高ほか (2008)、横井ほか (2008)、新宅・天野・善本 (2008a;b)、朴 (2009)、大木・新宅 (2009)などを参照。

め、ここでは経営資源の注目した企業成長論や国際経営論を範疇としたい。

1. 経営資源論の2つの側面

経営資源論 (RBV: resource-based view of the firm) は、企業の成長を、市場の需要拡大や参入機会、技術の獲得機会などの、外的要因だけでなく、経営資源や管理能力など、企業成長の内的な制約や要因から説明する理論である。

この見方を最初に提示したのは Penrose (1959) であり、彼女によれば、企業の成長範囲は、市場の規模や成長性と、企業成長に伴う管理組織上の能力の限界 (managerial limit) に起因するとされる。企業が成長するためには、事業機会を探索する経営者の企業家精神 (entrepreneurship) を強化すること、管理組織を成長・発達させることを通じて管理サービス (managerial service) を増大させること、成長とともに発生する不確実性やリスクを察知・回避することの重要性などが一般論として述べられている。

企業の成長範囲を、内的な資源蓄積の制約から説明するとき、企業成長と経営資源との間にはいくつかの関係が想定される。

- (1) 企業成長は、最も希少性の高い資源に制約を受けるため、企業はそれを優先的に補充・蓄積しようとする
- (2) 企業内に未利用な経営資源が存在するときに、企業にはそれを活用して成長を図ろうとするインセンティブが働く
- (3) 資源の不可分割性ゆえに、企業内には常に資源のインバランスが存在するが、そのインバランスが成長の誘因を形成する

企業の成長は、企業の中でも希少性の高い資源に制約を受けるため、それらの制約をどう補完・超克するかが課題になる。そのため企業の中では希少的資源を積極的に蓄積・獲得するインセンティブが働く。またそれらの資源を有効に活用する内的誘因が存在するため、企業が新たに参入する市場や事業を選択するときには、企業がそれまで継承してきた資源 (inherited resource) に方向づけられると考えられる。

競争戦略の分野では、Porter (1980) が業界構造分析の枠組みを提示して大きな影響を与えたが、こうした手法に対するアンチテーゼとして、経営資源論 (RBV) の重要性も再認識されるようになった (Wernerfelt, 1984, 1995; Itami, 1987; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997 など)。Wernerfelt (1984) では、企業には、組織に粘着性があり、他社とは異質な固有の経営資源があり、それらは市場取引を通じて簡単に他社に移転できない。それらが製品市場において企業が競争優位を築く源泉となる。競争優位を得るには、企業は市場におけるポジショニングのみならず、経営資源のポジショニングも考慮し、それらによる障壁を築く必要があると論じられている。

経営資源論がしばしば適用された分野が新市場参入 (多角化戦略) に関する研究である。たとえば、Teece *et al.* (1997) は、企業が新たな市場に参入するときには、(1) 自社のユニークな経営資源を確定し、それらの経営資源が最大のレントを得られる市場がどこであ

るのかを決める。(2) さらに、これらの資産から得られるレントを最も有効に活用できる方法を決める。たとえば、(a) 関連市場への統合(進出)、(b) 関連する中間的アウトプットの販売する、(c) 関連企業への資産の販売、などである、としている。

経営資源論はもともと既存資源の利用によるレントの獲得と新たな資源の蓄積の双方の観点から捉えられているものの、これまでの理論と実証研究の双方に置いて相対的に重視されてきたのは、既存の経営資源を利用・転用し、いかに市場で競争優位を築き、収益を得るかという側面だった³。反面で、新しい市場にチャレンジするためにそこでいかに新しい経営資源やノウハウを蓄積するかという点について掘り下げる余地があるように思える(新興国市場戦略はまさにこの点が重要である)。

しかし、そもそも経営資源論では、企業が競争優位の源泉となる経営資源をどのような経路や方法で獲得するのかという側面は分析すべき重要なポイントであった(伊丹, 1984; 伊丹・軽部, 2004)。たとえば、伊丹(1984)は、企業にとって他社との差別化を可能にする経営資源は、外部から市場取引等で獲得する資源というよりも、本質的に経営戦略の実行プロセスにおける業務活動を通じて、副次的・二次的に蓄積されるという考え方を重視している。固有の経営資源は、企業の学習活動の結果として得られるという点に重きを置いているのである。

伊丹(1984)では、経営戦略の「オーバーエクステンション」という考え方が紹介されている。企業の経営戦略や成長戦略は、自社の経営資源(「見えざる資産」)の範囲にピッタリ合ったものであってはならない。むしろ、経営資源の範囲を多少超えて、苦しい競争をあえて自社に強いる戦略をとることが長期的には最適であることが多いというものである。この戦略は、企業に2つの経済効果を期待している。第1は、「オーバーエクステンション」によって、企業組織の内部に創造的緊張が生まれ、自社にとって、欠けている経営資源が何であるかについての明確なシグナルが組織の人々に伝わる。補完すべき経営資源が明らかになれば、企業はさらなる成長のためにどのような手立てを打てばよいか分かる。第2は、自社の管轄下にある経営資源の範囲を超えた周辺への実地学習を他社に先駆けて行い、事業活動をうまく進めるための「見えざる資産」を蓄積させることである。周辺での実地学習によって「経営資源の器」そのものを拡張するという考え方である。

こうした考え方は、たとえば Burgelman (1983a,b) らの探索と選択・淘汰という視点から戦略を分析する見方とも共通している。通常の経営資源論で多角化戦略は既存の経営資源の転用や未利用資源の有効活用という視点から、主力事業と関連性のある事業への進出が成功する確率が高いと結論づけられる(Rumelt, 1974; 吉原ほか, 1981) これは経営資源の利用によるレント獲得のロジックを見たものである。しかし Burgelman (1983a,b) によれば、多角化戦略は企業の自発的なイニシアティブによる探索と選択・淘汰の繰り返し、それによる多様性の確保と企業組織の進化プロセスと捉えられる。多角化を既存経営資源の利用や転用と捉えるか、探索と選択・淘汰のプロセスと考えるかでももの見方も変わる。

³ 経営資源論の学説史的な検討は沼上(2008)が詳しい。

まとめると、経営資源論には、既存資源の利用や転用による競争優位や収益の確保という側面と、新しい分野での学習活動を通じて経営資源の蓄積を図るという2つの側面がある。結論を先取りすれば、新興国市場戦略論において固有性のあるロジックは第2の視点である。通常の国際化戦略とは異なり、新興国市場戦略を展開するにあたって、企業は、それまで自国で蓄積してきた経営資源を必ずしもあてにすることができない（むしろ、部分的には活用するが）。むしろ、いかにして、自国やそれまで地盤を築いてきた市場とは非連続な市場領域で、周辺的な実地学習を展開して、新たな資源蓄積を図るかという点が重要であり、それらの活動は、ある意味で、国際化戦略における「オーバーエクステンション」の過程を分析することに相当する。

2. 国際化戦略論の視点の転換

国際化戦略は、多角化戦略や事業構造戦略と並んで、企業成長の方向性を左右する意思決定問題である。国際経営の分野で、企業の国際化は、もともと、本国で形成した競争優位の源泉（技術、資金力、規模の経済性、製品差別化など）をベースに、水平的または垂直的な直接投資を通じて、海外市場に競争優位を築き、レントを獲得する過程と考えられてきた（Hymer,1960; Kindleberger, 1969; Caves,1971; Teece,1981a,b）。Vernon(1966)の製品サイクル理論も、本国（アメリカ）からの技術移転を通じて比較優位の変容パターンを論じている。

本国からの技術移転と国際化の形態についての理論・実証研究も行われた（Teece,1977; Teece, 1981; Kogut and Zander, 1983）。たとえば Kogut and Zander（1983）は移転のコアとなる技術知識の特性を「記号化可能性 (codifiability)」、「教授可能性 (teachability)」、「複雑性 (complexity)」という3つの尺度から測定し⁴、技術移転を行う知識の「記号化可能性」や「教授可能性」が高ければ、あるいは「複雑性」が小さければ、企業は国際化に際して非過半所有による合弁や技術ライセンス等を通じた委託等の国際分業を選択する可能性が高く、逆に「記号化可能性」や「教授可能性」が低く、「複雑性」が高ければ、完全所有現地法人を設置する可能性が高いという仮説を導出した。彼らはこれらを米国製造業の35の事業プロジェクトで検証し、仮説の統計的有意性を確認している。

一方、内部化理論 (internalization theory) では、海外市場取引において市場の失敗が発生する場合、それらの外部取引を代替する手段として、多国籍企業による内部取引が利用される点に注目している (Buckley and Casson, 1976; Rugman,1982,1986)。海外市場取引における市場の失敗は、多国籍企業が独占的行動をとる場合、海外取引において様々な取引コストが存在する場合、技術や情報などの無形資産取引を行う場合などにおいて、発生すると考えられる。そのような場合、企業は多国籍化によって、外部取引の内部化を

⁴ 「記号化可能性」は工程の手続きがマニュアル化されており、多くの部品が標準的なソフトウェアによって組みつけられるように制御されている状況、「教授可能性」は新規作業者が製造の方法について作業書や人的指導により簡単に素早くに学習できる状況、「複雑性」は素材を加工したり、組成を変えるプロセスの技術的複雑性のことを指している (Kogut and Zander, 1983)。

行うインセンティブを持つ。たとえば完成品取引のように外部市場の完全性が高い場合は、企業は海外市場への輸出によって取引を完結させるだろう。しかし、それが、たとえば中間財や資本財、技術知識やノウハウそのもの取引のように、外部取引の取引コストが高くなり、価格設定が困難な場合には、取引を内部化する必要性やインセンティブが高まる。市場の不完全性に関する諸変数は、企業の国際化における海外市場参入のモード（輸出・ライセンス・直接投資）の選択に影響を与える⁵。

代表的な文献をいくつかサーベイしたが、伝統的な国際化理論は、本国が海外市場に対して優位性を持ち、その源泉となる経営資源や無形資産などを海外市場に向けて移転させるときに、海外直接投資による所有や内部化が必要になるとしている。それぞれの理論に立場の違いはあれ、競争優位の基盤を本国に置き、本国を起点にした国際化を論じてきたという意味での共通性はある。

むろん、このことに対する批判も存在する。1980年代後半以降、国際ビジネスの研究分野では、現地子会社の分析単位とし、その主体的な役割やイニシアティブに着目した研究も進められてきた(Bartlett and Ghoshal, 1986; Ghoshal and Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997; Nobel and Birkinshaw, 1998; 梶山, 2009)。たとえば Birkinshaw (1997) は、「(国際経営は)、現地法人のネットワークを通じて海外市場に入っていかなければならないという強制的ロジックがあるにもかかわらず、多くの企業は海外現地法人の創造的な潜在力を看過しているようである」と述べ、海外現地法人による潜在的な市場機会への対応と企業家によるイニシアティブの重要性を指摘している。彼女は、海外現地法人には次の3つの市場イニシアティブが存在すると述べ、それを統計的に検証している。

- (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

Ghoshal and Bartlett (1988) は、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) 現地子会社の、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と、当該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、などをとりあげ、それら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分析し、これらの変数が現地子会社発のイノベーションの過程に深く関わっていることを示唆した。

これらの、現地子会社を起点とする（あるいはそれらを分析単位とした）市場イニシアティブやイノベーション、経営資源・能力蓄積などは、本稿とも視点が重なる。ただし、これらの研究は、これまでのところ現地子会社の活動を、多国籍企業の「トランスナショナル

⁵ 内部化理論に関する記述は長谷川 (1998) や安室 (2009) も参照。

ル化」の一部と位置付けており、現地子会社の役割がその枠組みの中で論じられていることも否めない。つまり、グローバルな効率化のための統合、現地適応とローカルな差別化、世界的な学習とイノベーションの3つを追求し、組織能力を進化させるプロセスの中に、現地子会社の活動が組み込まれている（Bartlett and Ghoshal, 1988）。しかしそうした見方はやはり本国と現地子会社、または現地子会社間の経営資源の共有や移転がある程度問題なくでき、拠点間のシナジーを生かして全体が発展していける姿を想定している。現地子会社の役割を認めてはいるものの、枠組みとしては依然として本国や本社からものを見る見方から脱し切れていないようにも思える。

問題は、そうした見方で、今後の新興国市場戦略を過不足なく分析できるか、である。後述するが、新興国市場戦略が、これまでの現地子会社の市場イニシアティブやイノベーション等の議論と異なるのは、本国と現地間に明らかな経済格差を想定していることである。つまり、経済発展段階の違いからくる、本国と現地に横たわる市場条件や資源条件の非連続性に目を向けている。

伝統的な多国籍企業論では、本国側の優位性が強調され、本国からの経営資源等、優位性の源泉の移転が論じられてきた。しかしそこでは、うまく経営資源が移転されれば、海外市場で競争優位性を発揮できると想定しており、経済格差からくる市場条件や資源条件の違いを議論の中心には置いてこなかった。これらの理論がつくられた時代は、直接投資といえども、あくまで先進国間、あるいは先進国から中進国への投資が議論の範疇であり、途上国は中間層に乏しく、多くの人口は貧民層にいた。また資本主義国の企業にとって旧社会主義国はアクセスできない経済圏であった。トランスナショナル組織に関する理論も、現地子会社の主体的役割に目を向けているが、拠点間の自律性、共通性、シナジーをどう発揮するかという点を論じているものの、これら新興国市場特有の市場・資源条件の格差や差異を正面から検討しているわけではない。そこに今後の国際経営分野の1つの研究課題がありそうだ。

II 新興国市場戦略の分析視角に関する考察

日本企業など、先進国の企業が新興国市場、とりわけその中でも新興国の下位市場にアクセスをしようとするときに直面する特有の参入障壁や経営課題をどう整理すればよいだろうか。第2節では、新興国市場戦略固有の問題を考えるうえで参考になりうるいくつかの理論をとりあげ、改めて分析視角を検討することにした。

1. 新興国市場戦略のジレンマ

日本企業などの先進国企業が、新たに成長する新興国市場を相手にビジネスを展開する時にまず課題となるのは、これまで本国で培ってきた製品やビジネスモデルが所得水準な

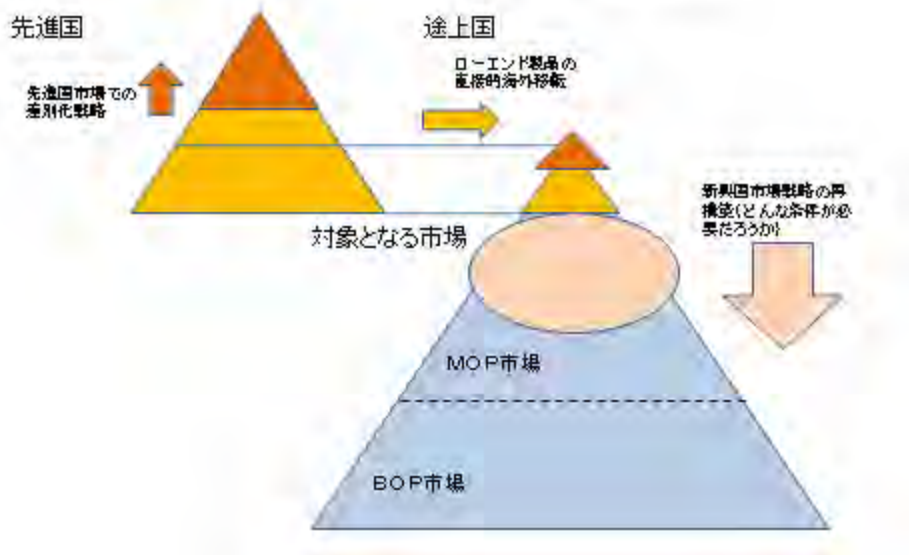
どから見れば下位の新興国市場において必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点である。従来型の成長戦略が抱えている課題は、戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ね本国など先進国市場のものに依拠していることそのものによる。これまでの成長戦略とは、市場条件や資源条件が、そもそも非連続な市場に、いかに参入するのかという点に課題がある。

従来、多くの先進国企業にとり、後発の途上国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、それらを低機能化(**defeaturation**)して持ち込むなどしてきたが、それらは現地市場の市場特性をもとに企画されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを、多少の修正を加えて持ち込むに留まることが多かった。そうした製品やビジネスモデルは、途上国市場では一部の上位市場に受け入れられるものの、全体の市場シェアは伸び悩んできた。仮に成功したとしても、それが戦略的に意図されたものなのか、偶然の所産なのかの判別が難しかった。途上国の中間層市場に幅広く浸透するためには、単なる既存のローエンド製品の持ちこみでは限界があった。

さらに深刻な問題は、先進国市場において、先発企業が、自国市場で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展開すればするほど、自国の上位市場や他の先進国市場で自国と市場条件が類似した市場セグメントでは需要を創造できるものの、下位の新興国の中間層市場への対応に十分な経営資源を割くことができず、成長市場でシェアを獲得することが困難になるという点である。その結果、先発企業は当初、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逆転されてしまうという事態が起きてしまう。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」と言われる。先発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、先進国市場での開発競争や差別化競争で競争優位を持続しながら、いかに下位の新興国の中間層市場に適切な資源配分を行い、市場浸透化戦略を計画するかという点にあると考えられる（図1を参照）。

イノベーション研究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が執筆した『イノベーションのジレンマ』がある（Christensen, 1997）。ここで述べた先進国企業の新興国市場におけるジレンマは、同書の「イノベーターのジレンマ」にその本質が似ている（新宅,2009；新宅・天野,2009）。

図1 「新興市場戦略のジレンマ」と戦略再構築の焦点



同書において、クリステンセンは、持続的技術（incremental technology）と破壊的技術（disruptive technology）という2つの概念を導出している。前者は、メインストリームの製品パフォーマンスの改善に貢献する技術のことを言い、後者は、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、周辺の（一般には新興の）顧客の価値創造に貢献する技術のことを言う。リーダー企業は、既存顧客との関係を重視して、メインストリームの製品パフォーマンスを改善するための持続的技術への開発投資は積極的に行うが、メインストリームの製品パフォーマンスを一時的にではあるが低下させる破壊的技術への投資は行いにくい。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」と呼んでいる。

これに対して、「破壊的イノベーション（disruptive innovation）」という概念が紹介されているが、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低パフォーマンス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とされている。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、通常は破壊的イノベーションへの対応は困難である。むしろ、メインストリームの顧客関係との制約が少ない新興企業が破壊的イノベーションに積極的に対応するインセンティブを持つ。先発企業が破壊的イノベーションに対応するには、それなりの戦略・組織的な対応が必要である。

2. ジレンマ克服の諸観点：実験・探索と資源再配分に向けた組織デザイン

クリステンセンは著書の中で、イノベーターのジレンマの発生要因について、以下の4つ挙げており、先発企業がジレンマを克服するには、各々の要因について、適切な措置を

とる必要があると述べている。

- (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依存させており、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) 技術供給と市場ニーズのミスマッチ : 製品の技術パフォーマンスの高低と市場ニーズの大小との間には必ずしも適合関係が保証されていない。

第1の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、完全に権限を委譲することが重要であり、(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完全に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大胆な資源再配分のマネジメントを行うことなどが示されている。

第2の市場規模の矮小性については、市場規模に組織規模を合わせることの重要性が示唆されている。(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、まずは事業の存在意義を内外に認めさせ、企業からより多くの資源配分を仰ぐことが肝要とされている。

第3の市場の不確実性や不透明性については、破壊的技術を使う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、その結果しだいであると述べられており、持続的技術では行動の前に計画が行われるが、破壊的技術の場合には、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を重視する姿勢が強調されている⁶。

第4の技術供給と市場ニーズ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マーケティング活動や、市場のライフサイクルの変化に合わせて、技術的に求められる機能を戦略的に変えていくか、あるいはそれらを組み合わせるかといった解法が提示されている。

言うまでもないが、『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、むろん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4つの要因やそれに対する先発企業へのインプリケーションは、先進国企業が BRICs 等新興国市場への参入戦略を考えるときにも示唆に富

⁶ 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に触れている。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。この事例は現地市場での探索活動の重要性を示す (Christensen, 1997)

む知見を与える。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。現地では市場の範囲を限定し、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、現地の中間層を対象とする市場セグメントに適合し、現地側の競争環境や資源・コスト状況などを考慮しても採算上通用するのか、検討を重ねていく必要がある。現地市場で求められている機能や価値を探索活動によって抽出し、技術主導ではなく、市場主導により現地市場で必要な価値を生み出す技術を選択することに重きを置いて、ビジネスを企画する必要がある。組織的には、小さな成功が適切に評価されるように事業体の組織規模を小さく整え、そこで確実に利益があがるように組織を設計することが賢明である。そこから成功モデルが抽出されれば、本社はさらなる拡大のために、現地拠点への資源配分を検討する可能性がある。

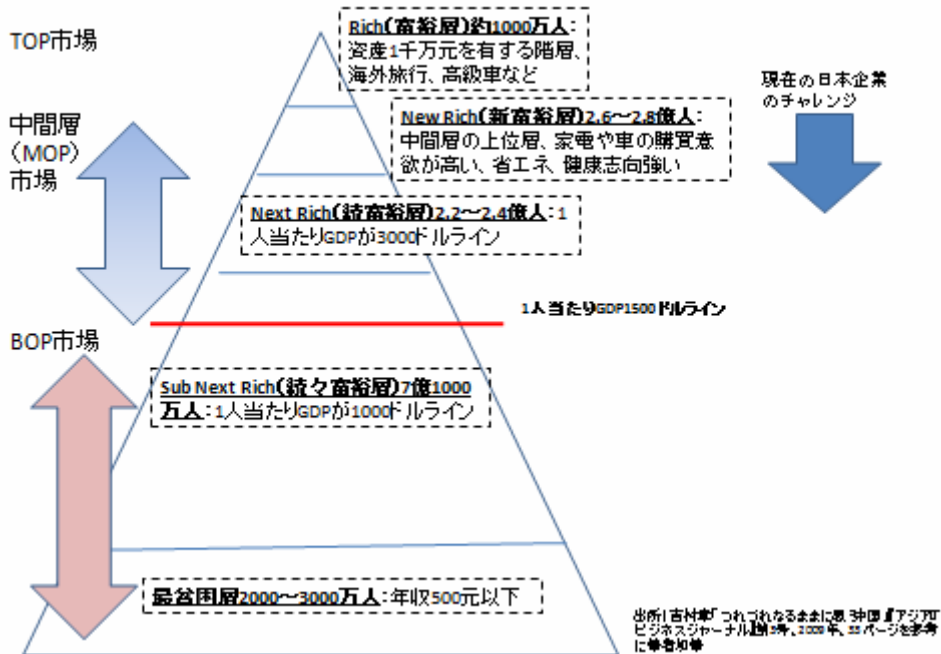
3. 下位市場への浸透とステークホルダーとの関係構築：BOP 市場研究の応用

もう一つ、今後の新興国市場戦略の分析視角を考察するうえでとりあげておく必要があるのが、コーネル大学のハート教授ら米国研究者による BOP (base/bottom of the pyramid) 市場をテーマとした一連の研究である (Hart and Christensen, 2002; Praharad and Hart, 2002; Hart and Milstein, 2003; Hart and Sharma, 2004; London and Hart, 2004)。

ハートらが対象にしている BOP 市場は、途上国市場の中でも、1人当たり年間 GDP が 1,500 ドル以下 (1日 4.1 ドル以下) の所得階層を持つ最下位市場である。前掲の図 1 でいえば、これらの市場は、日本企業が現在対象としている中間層市場 (MOP: middle of the pyramid) のさらに下にあり、ハートらの議論を参考にするときは、BOP 市場と MOP 市場の市場条件の差に留意しておく必要がある。

図 2 は、中国市場のピラミッド構造と、BOP 市場、MOP 市場、ならびに TOP (top of the pyramid) 市場の 3 層との大まかな対応関係である。吉村 (2009) の中国市場の階層構造区分を参考にすれば、BOP 市場には、1人当たり GDP が平均 1,000 ドルラインのサブネクストリッチ (続々富裕層) と年収 500 元以下の最貧困層が含まれる。MOP 市場はその上層に位置し、1人当たり GDP が平均 3,000 ドルライン以上のネクストリッチ層 (続々富裕層) とその上のニューリッチ層 (新富裕層) が対象となり、このあたりが、日本企業が市場浸透の対象としている中間層市場と言われている。中国では、ネクストリッチ層が 2.2~2.4 億人、ニューリッチ層が 2.6~2.8 億人いると言われている。さらにその上には資産 1 千万円以上を保有するリッチ層 (富裕層) がいるが、このセグメントは TOP 市場と呼べる。

図2 中国の市場ピラミッドと3層の位置づけ



このように整理すると、ハートらの BOP 市場は、現在日本企業が対象としている MOP 市場とは対象が異なることがわかる。しかし BOP 市場で論じられている論理や仮説は、TOP 市場から見れば同じ下位市場に属する MOP 市場への製品やビジネスモデルの浸透問題を考えるときにも応用が可能と筆者は考える。

Hart and Sharma(2004)では、国際ビジネスの研究の多くが先進国での現地子会社の活動を研究しており、途上国にその理論が一般化できるかどうか分からないと指摘している（おそらく「ピラミッドのトップ」しか対象にできない）。そしてこれを補完するために、既存の理論で言及されてこなかった、「ラディカル・トランズアクティブネス (radical transactiveness)」という新しい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方を見方を、システムティックに認定し、探索し、統合する能力と定義している (Hart and Sharma, 2004)。彼らは、途上国市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・トランズアクティブネスとは、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、社会的な制約や可能性を踏まえたうえで、事業を推進する道を探る能力のことを指している。

London and Hart (2004) は、かかる視座に立ち、BOP 市場参入に必要な能力を、24 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」を析出している（このケイパビリティは別稿における「ラディカル・トランズアクティブネス」の動態能力概念とほぼ同義であると考えられる）。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差異があり、それらが下位市場での成長性を左右するという。

BOP 市場で論じられる能力概念のある部分については、日本企業が今後市場参入を強化していく MOP 市場でも適用されるべきと思われる。London and Hart (2004) では、(1) BOP 市場に参入する時には、企業は TOP 市場で開発された知識や資源の企業の境界内での移転や保護に頼ることはできない、(2) これまで議論されてきたグローバルな効率性、現地適応性、既存知識の移転など TOP 市場で使われてきた能力を超えた、追加的な能力を必要とする、といった命題が提示されており、この点は MOP 市場も変わらない。彼らはまた、(1) BOP 市場に参入する時には、その事業環境における強みを特定化し、利用することが有効性を高める、(2) BOP 市場に参入する時には、社会的コンテクストを理解し、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、(3) BOP 市場に参入する時は、社会的埋め込みの能力を持った企業が、成功しやすいといった命題も検証しており、これらの諸点は MOP 市場での市場浸透を考える際にも十分に参考になる視点である。今後はこうした視点の提示をふまえ、それらをいかに日本企業の現状分析に適したかたちに修正や再検討を加えていくかが我々日本の研究者の課題である。

表1 新しいグローバル・ケーパビリティの必要性	
成功したBOP市場参入戦略	不成功だったBOP市場参入戦略
<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"> ・企業と非企業の両方のパートナーの価値を認識する ・NPOや他の非伝統的パートナー組織と積極的に関係を築く ・社会インフラに関する専門知識やローカルな正当化のために非企業のパートナーシップを活用する 	<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"> ・現地子会社の専門知識と懇意にしているパートナーへの強い依存関係 ・NPOや他の非伝統的パートナー組織との限られたコンタクト ・新市場に関する情報やローカルなコンテキストを既存の懇意にしているパートナーに依存する傾向がある
<p>●顧客ソリューションの共同創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複数のディストリビュータと関係を持ち、最終顧客に販売する前に製品を大幅に修正する ・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 ・製品とビジネスモデルのデザインが共同で進化する ・製品をそれが与える機能の面からみる傾向がある 	<p>●顧客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やユーザーからの変更を受け入れる余地が少ない ・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問題を見る傾向がある
<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 ・ローカルな起業家や他のパートナーへの教育訓練を行う ・ローカルなインフラの格差やサービスの欠陥は潜在的なチャンスと捉える 	<p>●ローカルキャパシティの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欠如している諸機関という視点から現地の市場環境を見る傾向がある ・ローカルな起業家や諸機関とのコンタクトが限られている ・ローカルなインフラの格差を、克服すべき挑戦や課題と受け止める傾向がある
(出所) London and Hart(2004), p.361を和訳	

4. プロジェクトにおける状況能動のデザイン：参加者の学習と資源蓄積

ややディスリplinが異なるが、途上国の下位市場への参入問題を検討するとき、従来の開発経済学の知見が参考になりうる。開発経済学は従来から途上国での開発プロジェクトの運営について研究を蓄積しており、これらの研究成果は、民間企業が途上国市場で一定規模以上のビジネスを展開するうえで学ぶべき点が多い。たとえば、この分野の古典的文献になるが、プリンストン高等研究所のハーシュマン名誉教授の著書 *Development Projects Observed* の提示した理論や概念は、本稿の問題意識においても大変示唆に富む結果を残している(Hirschman, 1967)。

同書は、ハーシュマンが、当時の世界銀行の管轄下にあった11の経済開発プロジェクトを観察し、各事例のインプリケーションをまとめたものである。個々の開発プロジェクトの検討にあたり、彼は「選択するプロジェクトの技術的特性によって、現地側の組織の学習や人々の意識の変化、制度的な改革の進み方が異なってくる」とし、開発プロジェクトの内容や性格によって、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の程度影響を受けるかという点を見ようとした。

一般的に、現地のプロジェクト参加者にとって、開発プロジェクトは、「状況受動 (trait-taking)」と「状況能動 (trait-making)」という2つの特性を持つ。プロジェクト遂行の際に、現地の環境があまりに劣悪な場合、プロジェクトの技術的な要求水準があまりに高い場合、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、現地側での主体

的な学習の余地がないような場合などは、プロジェクトの多くの参加者は、ただそうした状況を受動的に受け入れるのみで、プロジェクトに積極的に参加し、主体的に個人や組織の状況を変えようという意識には至らない。こうした状態は「状況受動」と呼ばれる。一方、プロジェクトに現地環境を変えうる見込みがあり、現地の参加者が積極的に関与する余地があり、彼らの主体的な学習や意識改革を進めうる状態は「状況能動」と呼ばれる。

現地で開発プロジェクトが成功するには、最終的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、自発的な学習活動を通じて、組織能力を構築していく必要がある。しかし外部から与えられる開発プロジェクトが、最初から状況能動の状態にあることは稀有であろう。むしろ当初は状況受動にありながらも、そこからプロジェクト参加者が徐々に学習をはじめ、そのような外部効果を通じてある程度準備が整った段階で自発的に状況能動が起こっていく。あるいは開発プロジェクトのリーダーがある段階からかなりテコ入れを行い、参加者に状況能動を促していく。そのような移行プロセスを経るはずである。

多くの開発プロジェクトでは、プロジェクトをはじめた段階で、そのプロジェクトに関わる様々な外部コストが認識されていない。そのような中、最初からプロジェクトの成否を予見して計画をたてることは困難である。初期の段階では、たとえば起こりうる外部コストを敢えて過小評価して、プロジェクトをまずは前進させ、そこから来る経験的な資産をプロジェクト内部に蓄積させることが重要である。それが真の意味での不確実性の削減につながり、参加者が「状況受動」の膠着状態に陥ることを防ぐ（「Hiding Hand」の原理）。

こうしたスタンスに立つとき、あるプロジェクトの評価の際に、プロジェクト本来のアウトプットに関する財務的な評価は、成果評価の一部にすぎない。ハーシュマンによれば、むしろ開発プロジェクトにおいては、プロジェクトが生み出した副次的効果や二次的効果、外部効果などからも成果が評価されるべきとしている。たとえば、プロジェクトの遂行期間の間に現地側参加者がどれだけ新しい技術やスキルの獲得し、経営資源の蓄積を図ったか、企業家精神や組織学習を発揮し、官僚主義的な風土を排除したか、川上や川下の産業や地域にどれほどの経済的波及効果があったかなどは、当該プロジェクトの直接的効果と同様に取り上げるべき副次的効果（side-effects）である。このような副次的効果の薄いプロジェクトは、たとえ短期的な財務的成果を上げたとしても、その後の持続可能性が低く、大きく発展する可能性は小さい。したがってとりわけプロジェクトの初期においてはその副次的効果に着目し、それが事後的に与える影響についても考慮すべきである。

5. アーキテクチャと組織能力の再構築：ものづくり経営論からの知見

最後に、東京大学ものづくり経営研究センターでこれまで進めてきた「ものづくり経営学」の理論が、新興国市場戦略を分析するとき果たしうる役割について考察する。「ものづくり経営学」は組織能力やアーキテクチャ論などを鍵概念とする日本発の経営理論である（藤本ほか、2007）。「ものづくり」の定義は、狭義の生産のみを意味しておらず、むしろ「設計

情報の流れ」を中心にすえている。すなわち「ものづくり」とは、人工物(=設計されたもの)である財・サービスによって顧客を満足させるための全社的な取り組みのことであり、顧客を満足させる使用価値を持った設計情報を創造し(=開発)、適切な媒体に転写し(=生産)、顧客に向けて発信する活動(=販売)の総体である。

その中で、「ものづくりの組織能力」とは、開発や生産の現場に顕現する組織能力のことを指す。すなわち、顧客へ向かう設計情報の創造・転写・発信のプロセスを、競合他社よりも正確に、効率良く、迅速に遂行する現場組織全体の實力を指す(藤本,2004;藤本ほか,2007)。一方で、アーキテクチャとは、製品や工程の基本設計思想である。製品や工程を複数の構成要素からなるシステムと考えたときに、これらものづくりの根幹となるシステムの分節や連結をどう設計(デザイン)するかという基本設計思想が存在し、そのことをアーキテクチャと呼んでいる(Ulrich,1995; Baldwin and Clark,2000; 藤本・武石・青島,2001)。

近年、これらのものづくり経営学の枠組みを国際経営の分野に応用する試みも進みつつある(藤本・新宅編,2005;新宅・天野編,2009)。ただし、これらの研究は、これまでのところアジアや中国などの地域における各国・地域の組織能力の比較優位を背景とした立地論や国際分業論、さらには日本企業と韓国企業や台湾企業、中国企業などとの分業・協業関係、それらにもとづく競争力分析などを行ってきたが、新興国の中間層市場に向けた浸透化戦略という観点から、ものづくり経営学の可能性を検討した研究はこれからの課題である(新宅,2009;新宅・天野,2009)。本稿もその試論と位置づけられるが、ものづくり経営学の枠組みは、途上国の中間層市場への浸透化戦略を考えるとにも多くの可能性を持っているので、その点について記述する。

途上国の中間層市場に製品を浸透させる際に、本節の前半に述べた資源配分上の障壁やジレンマが想定され、その市場に向けてビジネスを浸透させるために、これまで経験したことのない規模で、生産や販売などの供給能力を拡大する必要があると予想される。また途上国市場に受け入れられるために、製品の機能や品質を改めて見直す必要も出てくる。中間層市場への参入は、先発企業に、これまでのものづくりの在り方の再検討を迫るものともいえる。では実際に組織能力やアーキテクチャはいかに変化するのだろうか。

東南アジア市場におけるホンダの二輪車の事業展開がこの点を理解するうえで有用な事例である⁷。ホンダの二輪車が中国市場において、中国系バイクメーカーとの競争で苦戦を強いられていたのは周知であるが、2000年代前半には、中国市場におけるローカル系メーカーとの競争が東南アジア市場にも影響を及ぼしはじめていた。それまで東南アジア市場はホンダなど日系バイクメーカーが圧倒的シェアを誇っていたが、2000年頃から中国系メーカーのバイク製品が、完成品やKD部品の輸出などを通じて東南アジア市場にも浸透した。ベトナム市場やインドネシア市場はその影響を受け、安価で低品質な中国製バイクが市場に氾濫し始め、それらによって市場は急激に拡大したが、日系企業のシェアは顕著に低下した。

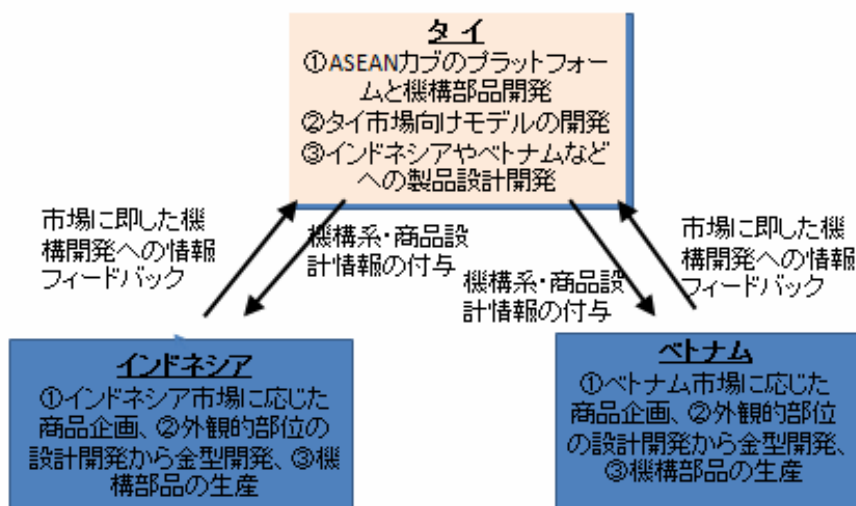
ホンダはこうした状況を危惧し、2002年にASEAN市場(とくに中国系の浸透が激しかったベトナム市場)に、従来の製品から値段を半分に落としたWave αを企画し、市場に投入していっ

⁷ 太田原(2009)、三嶋(2007、2008)、天野(2007)などを参照。

た。1000ドルのオートバイを実現するために、中国製やASEAN製の安い部品の採用を検討し、設計も大幅に見直していった。しかし、現地部品を利用するまでの苦労は多く、当初は採用できない部品も多かった。他の製造業と同様に、ホンダでも社内で設計基準が定められており、その基準を満たせない部品は採用できない。ホンダ基準を満たす部品を採用するだけでも1000ドルに手が届かない。そこでローカル企業への指導を行うとともに、機能と品質の基準の改訂にまで踏み込んだ対応を行っていった⁸。

「Wave α」はローコストインテグラル製品の象徴的車種であるが、ホンダはこの車種の投入を1つの契機として、ASEAN市場全体でローコスト対応が可能な、開発・生産分業体制と各国での生産・調達体制を整備していった。そのことが重要である。二輪車は自動車と同じように、ファッション性のある製品である。ASEAN市場とはいえ、タイとインドネシア、ベトナムでは、それぞれ外観デザインに求められる特性が異なり、それゆえ外観設計については、各市場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。各国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・部品の量産などは各国に分散している。商品企画の際には、各国の現地市場で生きた市場情報を収集し、それをもとに各国ごとに異なる外観をデザインし、それらをタイで企画化する。そこで決められた部品をどう調達するかは、部品にもよるが、現地で金型を設計し、部品を調達できるサプライヤーや自社の内製部門を強化し、現地調達率を伸ばしている。

図3 ASEAN二輪プラットフォームにおける開発・生産の国際分業



73

一方で、二輪車の機能性に関わる品質を保証するために、駆動系部品については ASEAN市場内でできるだけ標準化し、エンジンやプラットフォームなどの標準化と各国で投入する車

⁸ 新宅 (2009) を参照。

種間の共用化を図ってきた。本田は ASEAN 用二輪車のプラットフォームについてはタイに駆動部品の設計開発拠点を置き、ここを、ASEAN 市場全体の研究開発拠点と位置づけ、強化してきた⁹。ASEAN 各国の二輪車の使用データなどはタイに集約化され、タイで各国共通のプラットフォームの駆動部品が設計される。その設計情報は各国拠点に移転され、金型や部品の量産は各国に任される。

ASEAN 内の開発・生産の分業体制は図3のようになる。タイでは、(1)ASEAN カブのプラットフォームと共通で使われる駆動系機構部品の開発、(2)タイ市場向けのモデル開発、(3)インドネシアやベトナムなどへの製品開発を行い、ベトナムやインドネシアでは、(1)各国市場に応じた商品企画、(2)外観的部(成型部品)の設計開発から金型開発、(3)機構部品の生産を行う体制である。こうした生産戦略により、ASEAN 各国の市場ニーズに応え、同時に品質を保証できる製品の量産が可能になった。これにより、ベトナムやインドネシアでの本田の二輪車への需要もしだいに回復基調に転じていった。折しも、2002 年以降は、これらの国で中国製バイクの品質問題が露呈し、消費者が品質に対して評価する雰囲気が出てきたこともあり、ホンダ製バイクの市場シェアが拡大を遂げた。

一連の戦略の結果により、タイでの研究開発能力、ベトナムやインドネシアでの金型製作や部品量産、ローカルサプライヤーによる調達体制の整備などは大幅に進展した。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。

本田の二輪車における東南アジア戦略は、途上国の中間層市場に向けて供給されるバイクが増え、中国系バイクメーカーなどの下位の競合企業との競争が国際的に展開される中で、組織能力やアーキテクチャのかたちが大幅に変容した事例である。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、中国製バイクと拮抗できる価格帯で、それ以上の品質と価値を具現化することで、市場シェアを伸ばしていった。その過程で、機能や品質の見直し、市場情報や商品企画の現地化、設計開発や金型開発、部品生産と現地調達化の大幅の推進など、様々なものづくりの現地化が進んだ。多くの日本企業が今後途上国の中間層市場にビジネスを広げていくと予想されるが、そのときに、アーキテクチャや組織能力を中心とするものづくり経営の諸条件をどう再定義していくかは、新興国市場戦略においてきわめて重要な問題である。新興国市場戦略を考えるときには、単なるマーケティング上の現地適応以上に、供給側のシステムをいかに再設計するのかという根本的な問題が横たわっており、その点にメ

⁹ タイではもともと 1988 年頃から二輪車の設計開発が行われてきたが、97 年に Honda R&D Southeast Asia Co. Ltd. in Thailand を設置し、設計開発活動を拠点化した。その後、2003 年にはこのセンターに 80 万パーツを投じ、ASEAN 市場の二輪設計活動を強化した。R&D 活動は市場調査、商品企画、設計、モックアップ、試作、検査の諸活動を含む本格的なものとなった。

スを入れる分析枠組みが必要になる。

Ⅲ まとめと課題

第 2 節では、新興国市場戦略に関係する理論を検討してきた。最後に論点を整理し、課題をまとめておこう。いくつかの研究でも指摘されているように、従来の国際ビジネスの研究は、本国からの経営資源の移転や、本国を起点にした戦略・組織構造の展開など、グローバル戦略やトランスナショナル組織の枠組みの一貫として現地子会社の役割を考える傾向があり、そもそも本国からの資源移転に多くを期待できない新興国市場戦略の分析において十全とは言いがたかった。新興国市場戦略の課題は、本国の市場や資源とは非連続性の高い、途上国の中間層市場にどうすれば製品やビジネスを浸透させることができるかという点にある。

本国の経営資源への依存が強く、先進国の顧客を基盤としているため、そもそも不確実性が高く、規模も小さな市場に参入することは困難であるという構造は、イノベーターのジレンマの論理と共通性を有する。このような新興市場に対し、企業は、既存製品を輸出し、KD 生産を試みる以上の投資を行うことをためらうだろう。しかし、結果的に、そうした企業は、途上国の中でもごく限られた TOP 市場しか相手にできなくなり、下方に広がる広大な市場において、下から湧き上がる顧客群や競合企業の動きに対応できなくなる。

企業は、こうしたジレンマを考慮に入れ、なおかつ途上国の中でも TOP 市場のみならず、下位の MOP 市場、さらには BOP 市場にも戦略的に関与する方法を考える必要がある。これまでの議論から、新興諸国の中間層市場などに製品やビジネスモデルを浸透させるには 4 つの考慮すべき要件があることがわかってきた。

第 1 は、参入の初期段階で、下位市場において実地実験を行い、TOP 市場とは異なる市場条件や資源条件を分析し、そのような環境の中でも、顧客に価値を提供し、収益を生み出すビジネスモデルが成り立つかどうかを検証する役割の重要性である。新興市場における実験・探索活動と経験知を蓄積することと、小さなユニットで成果を上げていくことの必要性が示唆されている。そのような「実験の場」を実際の事業プロセスの中でどう位置付け、役割を担わせるかが課題になる。また、そこにどのように権限委譲を図るかという組織上の問題も熟慮すべきだろう。

第 2 に、下位市場は市場ボリュームも大きく、これまでの戦略の延長線上にないステークホルダーと関係を構築し、すそ野を広げていく努力が必要である。これらの能力は、先進国から持ち込まれるというよりも、企業自らが途上国市場の中で開発をしなければならない。ハートらによれば、(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 つの動態能力の重要性が指摘されており、これらを考慮したビジネスモデルの検討が必要である。

第 3 に、下位市場においてプロジェクトを計画するとき、そのプロジェクトが参加者に対して排他的ではなく、できるだけ多くの現地側の参加者が関与し、自らコミットし、経験知を蓄積できる環境が醸成されることが望ましい。ハーシュマンはそうした状態を状況能動と呼んだ。当初は状況受動的な状態にあるプロジェクトをいかに状況能動型に変えていくか、それにより、実務経験から得られる現地側の経験知や見えざる資産をいかに蓄積していくか、そうした視点から、当初採用されるプロジェクトの技術的特性や経営管理手法のあり方が検討されるべきだろう。

第 4 に、もし下位市場に本格的に浸透を図るならば、ビジネスの規模が大きくなるにつれ、アーキテクチャや組織能力などのものづくり経営の諸条件については、既存のものから大幅な変更を図る余地が出てくる。本稿ではホンダの二輪事業をケースとしてとりあげたが、下位市場できちんと受け入れられる製品やビジネスモデルを企画し、巨大なボリュームを持つ市場に向けてそれらの供給条件を整えていくことは並大抵のことではない。最初は小さく始めたとしても、それが一定規模以上になってくると、下位市場に向けて本腰を入れる覚悟と、ビジネスモデルの大胆な変更が必要となり、アーキテクチャの変更を通じて、現地に国際分業体制を敷き、各々の拠点で能力蓄積を進める戦略が必要になる。ホンダの事例を見るかぎり、それらは 10 年越しになる可能性があり、全社的な経営判断と支援を必要とするプロセスになると思われる。

以上の 4 点は、それぞれ異なる理論的ルーツから出てきたインプリケーションであり、今後はこれらの理論的な背景と結論を理解しながら、新興国市場戦略のより統合的で現実的な枠組みを構築できるかどうか、多くの課題が残されている。しかし、本稿の限られた紙幅でレビューを行う限り、新興国市場戦略を分析していくときに、従来の成長理論や多国籍企業論ではやや看過されていた視角や分野に積極的に光を当てていく必要があり、それを行うには、やや学際的な見地からの検討が不可欠になると考えている。

参考文献

(英語文献)

- Barney, J.(1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J.(1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Burgelman, R. A. (1983a). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate entrepreneurship and strategic management:

- Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1340-1363.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The future of multinational enterprise*, Macmillan.
- Caves, R. E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment, *Economica* 38, 1-27.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*, HBS Press (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) ..
- Dawar, N., & Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, 35, 457-474.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323.
- Ghoshal, S. & 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., & 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. & Sharma, S. (2004), Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Hirschman, A. O. (1967). *Development Projects Observed*, The Brookings Institution.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation, MIT.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Kindleberger, C. P. (ed) (1970). *American Business Abroad*, New Haven, Yale University Press.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370.
- Nobel, R. & 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. & Hart, S. L. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid,

- Strategy+Business*, 26(First Quarter), 2-14.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rugman, A. M. (ed.).(1982). *New Theories of The Multinational Enterprise*, London, Groom Helm, and New York, St Martin's Press.
- Rugman, A. M.(1986). New theories of the multinational enterprise: An assessment of internalization theory. *Bulletin of Economic Research*, 38(2), 101-118.
- Teece, D.J.(1977). Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring know-how, *Economic Journal*, June, 242-261.
- Teece, D. J. (1981a). The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, Spring, 3-17.
- Teece, D. J. (1981b). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *Annals of American Academy*, Nov, 81-96.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ulrich, K. T.(1995). The role of product architecture in manufacturing firm. *Research Policy*, 24, 419-440.
- Vernon, R.(1966). International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economy and Statistics*, May, 190-207.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B.(1995). The resource-based view of the firm; Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

(日本語文献)

- 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』 6(9), 451-458. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-9.html>
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理－見えざる資産のダイナミズム』 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・軽部大編著 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』 日本経済新聞社.
- 太田原準 (2009) 「オートバイ産業：ローコストインテグラル製品による競争優位の長期的持続」 新宅純二郎・天野倫文編 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』 有斐閣.
- 大木清弘, 新宅純二郎 (2009) 「ベトナム市場からみる日系電機メーカーの課題と挑戦」『赤門マネジメント・レビュー』 8(7), 417-432.

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-7.html>

高婷・天野倫文・新宅純二郎・善本哲夫 (2008)「中国家電市場「三国志」と日本企業—上海の販売マーケティングの現場を訪問して」『赤門マネジメント・レビュー』 7(12),

893-910. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-12.html>

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』 2. 53-66.

新宅純二郎・天野倫文編 (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 (2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」『経済学論集』 近刊.

新宅純二郎・天野倫文・善本哲夫 (2008a)「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター (前編)」『赤門マネジメント・レビュー』 7(5), 291-302.

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-5.html>

新宅純二郎・天野倫文・善本哲夫 (2008b)「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター (後編)」『赤門マネジメント・レビュー』 7(6), 451-464.

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-6.html>

相山泰生 (2009)『グローバル戦略の進化：日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣.

沼上幹 (2008)「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー：『見えざる資産』のダイナミクスを中心とした展望」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.

長谷川信次 (1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館.

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』 8(4), 181-210.

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-4.html>

藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.

藤本隆宏・新宅純二郎編 (2005)『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社.

藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001)『ビジネスアーキテクチャー製品・組織プロセスの戦略的設計』有斐閣.

藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007)『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書.

三嶋恒平 (2007)「ベトナムの二輪産業：グローバル時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』 44 (1) ,61-75.

三嶋恒平 (2008)「1990 年代後半のタイオートバイ産業」『アジア経営研究』 14,121-134.

安室憲一 (2009)「『内部化理論』の限界有効性」『立教ビジネスレビュー』 2, 9-17.

横井克典, 善本哲夫, 天野倫文 (2008)「サンクトペテルブルクからみる西側ロシア市場の性

格と供給方法」『赤門マネジメント・レビュー』 7(11), 841-858.

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-11.html>

吉村章 (2009) 「つれづれなるままに思う中国」『アジア IT ビジネスジャーナル』 3,30-33.