

多国籍企業研究

9号

JULY 2016 NINTH ISSUE
多国籍企業学会

MNE
ACADEMY JOURNAL

研究論文

グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響
—中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に—
=李 玲 (広島市立大学)

ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニング」の効果分析
—日系ショッピングモールのベトナム進出のケース—
=臼井哲也 (日本大学)・星田 剛 (イオン株式会社)

研究ノート

Developing Process of Capabilities: From Theoretical and Empirical Approaches
=Naoki Yasuda (Rikkyo University)

目 次

【研究論文】

グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響 —中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に— 李 玲（広島市立大学）	(1)
--	-----

ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニング」の効果分析 —日系ショッピングモールのベトナム進出のケース— 臼井 哲也（日本大学）・星田 剛（イオン株式会社）	(19)
--	------

【研究ノート】

Developing Process of Capabilities: From Theoretical and Empirical Approaches Naoki Yasuda (Rikkyo University)	(37)
---	------

投稿規程	(53)
------	------

執筆要項	(55)
------	------

編集後記	(57)
------	------

【研究論文】

グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響 — 中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に —

Influence of Country of Origin Image on Global Brand Consumption:
An Empirical Study on Chinese Consumer's Global Brand Consumption

李 玲

Ling Li

(広島市立大学)

(Hiroshima City University)

要旨

本研究の目的は、中国市場における原産国イメージがグローバル・ブランド消費に与える影響を明らかにすることである。そのために、中国の3大主要都市、北京、上海、広州から750サンプルのデータを収集し、共分散構造分析を用いて検証した。

その結果、原産国イメージはグローバル・ブランド評価に正の影響を与えるが、ブランド身分表示能力や購買意向に有意な影響を及ぼさない。また、グローバル・ブランド評価は購買意向と有意な正の関係にあり、かつ中国のグローバル・ブランドの方が高い影響を示す。したがって、原産国イメージは中国人消費者のグローバル・ブランド消費にほぼ影響を与えないことがわかった。一方、米国のブランド身分表示能力は購買意向に有意な影響を与える。

Abstract

The purpose of this study is to investigate the influence of Country of Origin Image (COO image) on Global Brand (GB) consumption in Chinese market. For this, 750 questionnaires were collected from three major cities, Beijing, Shanghai and Guangzhou in China, and then subjected to structural equation modeling using Amos23.

Results reveal that COO image has positive influence on GB evaluation, while there is no statistical significance related to both brand status signaling and purchase intention. Then, GB evaluation is positively related to purchase intention, and Chinese GB evaluation shows stronger influence. Therefore, it is found that COO image has little influence on Chinese consumer's GB consumption. On the other hand, status signaling of American brands has a positive impact on purchase intention.

キーワード

原産国イメージ、グローバル・ブランド評価、身分表示能力、購買意向、中国人消費者、グローバル・ブランド消費

Keywords

Country of Origin Image, Global Brand evaluation, status signaling, purchase intention, Chinese consumer, Global Brand consumption

1. はじめに

地球規模での事業活動の展開に伴い、グローバル・ブランドに対する注目は高まってきている。既存研究では、発展途上国の消費者は先進国発のブランドに対して高いロイヤルティを払う傾向が強いと力説した。また、中国人消費者は、2014年の世界贅沢品全消費量の46%も消費し（人民網、2015年2月3日付）、その消費目的は自らの社会地位を誇示することである（蔡、2006）。

他方、原産国イメージ¹に関する先行研究によると、原産国イメージの効果は安定的なものではなく、与えられる文脈により、製品の全体評価に効果がある場合と製品の特定の属性にのみ効果を与える場合とに大別される。さらに、消費者の購買意向と関連する文脈では、原産国イメージは消費者の購買意向に直接な影響を及ぼさないことも分かった。加えて、2000年以降の研究では、グローバル・ブランドは原産国イメージよりも高い促進効果を購買意向に与えることを示唆した。

近年、中国経済は目覚ましい発展を遂げており、中国人消費者は世界中のブランドを買い占めている。これらの現象は中国市場の環境や状況を変化させた。原産国イメージの効果は消費者が保有するブランド知識（李、2013; Maheswaran, 1994; Pecotich & Ward, 2007）²と国家の経済発展水準（Wang & Lamb, 1983）に大きく依存する。加えて、従来の原産国イメージ研究の多くは先進国の消費者を対象にしていた（Speece & Nguyen, 2005）。経済の発展に伴う原産国イメージの向上、実際の購買経験に基づくブランド知識の増加に伴い、新たな文脈における先進国の原産国イメージ効果の再検証並びに新興国である中国の原産国イメージ効果の検証が必要不可欠になる³。

よって、本研究は、中国の主要3都市である北京、上海と広州の消費者に焦点をあて、中国と米国の原産国イメージがそれぞれのグローバル・ブランド消費に与える影響について実証研究を用いて解明する。また、中国人が先進国のブランドを消費する動機のひとつとして社会地位の誇示が挙げられることから、ブランド身分表示能力は先進国ブランドの差別化次元になると推測されうる。その差別化次元の存在を確かめるために、本研究はブランド身分表示能力という構成概念も分析フ

¹ 本研究でいう原産国とは製品の製造国または組立国ではなく、ブランドの発祥の地である。

² Maheswaran (1994) と Pecotich & Ward (2007) では、製品評価における原産国イメージの効果について、消費者を専門家と素人に分けて検証した。専門家は、製品属性が不明である場合、原産国イメージを製品評価に用いないが、製品属性が明確であっても、原産国イメージを単なる製品属性の再生に用いる。一方、素人は、原産国イメージを製品属性の評価に使用する。さらに、李 (2013) では、消費者が持つブランド知識の量（低、中、高の3段階）による原産国イメージの効果を検証したところ、Maheswaran と Pecotich & Ward の結果を支持すると同時に、ブランド知識が低い場合、原産国イメージの効果が現れないこともわかった。

³ 日本の内閣府の凡例によると、先進国を「OECD加盟国。ただし、一人当たりGDPが1万米ドル以下の国（チリ、トルコ、メキシコ）を除く」として定義し、先進国以外の国を発展途上国としている。なお、特にG20に参加する中国やインドなどといった高い経済成長を遂げている国々を「新興国」と呼ぶ（http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh14-01/sl_14_0_2.html、2016年5月16日アクセス）。また、国際通貨基金が発表する「世界経済見通し（WEO）2016年4月：総括と要旨」（<http://www.imf.org/external/japanese/>）においても、中国を発展途上国のなかの新興国として扱う。したがって、国際社会において、高いスピードで経済の成長を遂げてきた中国は（一人当たりGDP（米ドル）は2000年953.78、2005年1,752.47、2010年4,478.49から2015年7,989.72へと成長（IMFのWorld Economic Outlook Databases、2016年4月版））依然ながら発展途上国の範疇から出ていないことがわかり、本研究では中国を発展途上国として位置づける。

レームワークに導入し検証を展開する。新たな文脈での原産国イメージ効果ならびに身分表示能力に関する体系的な国際比較研究を目指すゆえに、本研究はこれまでと異なった新たな知見の提供を期待する。

次節以降、まず、グローバル・ブランドの意味づけと原産国イメージの効果に関する研究をレビューしたうえで研究課題を提示する。次に、仮説構築を試みる。さらに、調査設計について述べた後、仮説検証を行う。最後に、まとめとして理論的・実務的インプリケーションを提示するとともに、本研究が抱える限界と今後の課題について述べる。

2. 文献レビューと研究課題

2.1 グローバル・ブランドの意味づけに関する研究レビュー

ブランドは品質の保証から社会地位の誇示まで、様々な意味や価値次元を消費者に提供する。それによって、ブランド戦略の実行が同様であっても、消費者が特定ブランドから感じ取る意味や価値は様々である。近年、このようなブランドの意味づけに関する国際的比較研究が増える傾向にある。

ブランドの基本価値は品質の保証や信頼性の提供である。集団主義や不確実性回避傾向の強い国家では購買リスクや情報コストを軽減するために、ブランドを品質のシンボルとして捉える (Erdem et al., 2006)。米国、ルーマニアやインドの消費者も同様にブランドが保有する品質の保証を求めるが、それぞれは異なる市場状況要因によって導かれた結果である。つまり、米国市場では中国やトルコの輸出品が横行し、ルーマニアやインドではブランド化されていない製品や模倣品が市場に数多く出回るため (Strizhakova et al., 2008)、ブランドは製品の品質を評価するのに有効な情報手がかりとみなされる。

また、Strizhakova et al. (2008) によると、米国の消費者は企業のプロフィールやブランドのアイデンティティを理解でき、または自己価値や自己表現と特定のブランドとの適合性を検討可能である。そのため、ブランドを選択する際、ブランドの伝統や個人のアイデンティティ表現は重要な考慮要因となる。一方、ルーマニアやウクライナの消費者はブランドと自己価値との関連性を検討するのに必要な知識が欠けるため、ブランド製品に付随する保証や顧客サポートサービスを提供する企業に対してそのブランド価値を高く知覚する。加えて、発展途上国（中国やトルコなど）の消費者は、先進国のブランドを社会的ステータスの獲得手段として認識し (Batra et al., 2000)、中国人消費者はそのブランドを社会地位の「記号」として誇示的に消費する (蔡, 2006)。

Richins (1994) によれば、ブランドの意味づけはプライベートとパブリックの両視点から行われる。ブランドの伝統やアイデンティティと自己との適合性を考慮するのはプライベートの視点による意味づけであるのに対して、自らの社会地位を誇示することを意識するのはパブリックな視点からの意味づけになる。Richins (1994) は、パブリックな意味づけを「社会全体という外部観察者（所有者以外）はある対象に付与する主観的な意味づけ」として定義する (pp. 505-506)。その

主観的な意味づけは所有者の身分や社会地位の表現と深く関連するものであれば、その対象を身分表示能力が強いものとして評価される。例えば、中国社会では、BMWを運転することは事業の成功、ベンツに乗ることは金持ち、企業家の地位を誇示すると一般に認識され、BMWやベンツは身分表示能力の強いブランドである。

消費者は身分表示能力の強いブランドを用いてセルフ・イメージを構築し表現しようとする傾向が見られる (Escalas & Bettman, 2005)。それはこのようなブランドは消費者の自我強化や身分の表現に大いに役立つためである (Belk, 1988)。当然ながらすべての製品はこのような効用を持つとは限らない。Jeff Wang & Melanie (2006) は身分表示能力の強い製品とは次の2点を満たす製品のことでと主張する。それは、①消費者の身分表示に一般に広く使われること、②同じ製品カテゴリーにおいて、価格が異なる製品から知覚する身分地位の表現能力に顕著な差異が見られることである。

中国人は「自分自身が何をすべきか」ではなく、「他人にどう見られるか」を基準に行動するために (姜, 2009)、ブランドと自らの内的整合性よりも、外部のパブリックにどう見られたいかに焦点をあてながらブランドの占有や使用に熱狂すると考えられる。とりわけ中国人消費者は身分表示能力の強いブランドを用いて自らの面子を誇示しようとし、これらのブランドにより多くの金銭を費やそうとする (宋, 2012)。

2.2 原産国イメージの効果に関する研究レビュー

Schooler (1965) を皮切りに、原産国イメージに関する研究は本格化し、今日に至っている。1980年代前半まで、原産国イメージは単一の情報手がかりとして消費者に提示した結果、消費者の製品評価に大きな効果を与えた (Bilkey & Nes, 1982)。ところが、1980年代半ば頃から、原産国イメージを多属性態度モデルの中の一変数として扱われ、製品全体ではなく、特定の属性の評価にのみ有効だと主張された (e.g., Erickson et al., 1984; Hong & Wyr, 1989; Johansson et al., 1985)。

また、購買意向と関連づけた研究では、原産国イメージは製品評価に直接な影響を及ぼすが、購買意向に直接な効果が見られないという結果を示した (e.g., Hui & Zhou, 2002; Iyer & Kalita, 1997)。さらに、製品に対して専門的な知識を持つ場合、原産国イメージは製品評価に役立たない (Maheswaran, 1994; Pecotich & Ward, 2007)。製品の購買経験や性能からなるブランド知識と原産国イメージとの関係は有意ではない (李, 2013)。また、原産国イメージとグローバル・ブランドとを比較する研究では、グローバル・ブランドの方が購買促進に大きな効果を与える (e.g., 李, 2013; Li et al., 2011; Pappu et al., 2007; Rosenbloom & Haefner, 2009)。

したがって、原産国イメージは置かれる文脈によってその効果が強弱したり、あるいは消えたりするために、多くの研究ではその効果を評価しすぎたと Bilkey & Nes (1982) や Lim & Darley (1997) は批判した。とはいえ、原産国イメージは消費者の購買行動に及ぼす影響を否定するのは時期尚早だとも言われた (Hui & Zhou, 2002; 李, 2013)。

2.3 研究課題

ブランドに対する意味づけ（評価）であれ、ブランドの身分表示能力であれ、原産国イメージであれ、すべてはブランドの価値次元である。これまでの文献レビューから、次の研究課題が考察される。つまり、中国人消費者が先進国のブランドに対して進んで価値を払おうとするが、その際、先進国のブランドのどの価値次元に対して高い支払意向を示すかがまだ明らかにされていない。換言すれば「先進国のブランド」の強みは先進国という原産国イメージに帰属するのか、それともブランドが持つ意味（価値）にあるのかはまだ不明のままである。仮に、発展途上国と比較する中で、先進国発の原産国イメージは消費者のグローバル・ブランド消費に強いパワーを与えるのを発見できれば、先進国の原産国イメージは消費者の購買プロセスにおいて依然として重要な役割を持つと考えられる。

したがって、本研究は、原産国イメージの効果の検証に焦点をあてながら、中国消費市場におけるグローバル・ブランド消費を促進する価値次元の解明を目指す。特に、先進国発の原産国イメージの効果を検証するために、中国と米国を原産国とするグローバル・ブランド（以下GBとする）を同時に取り上げる。それぞれの原産国イメージが購買意向に及ぼす影響と、原産国イメージとGB評価が購買意向に与える影響とを同時に比較することによって、GB消費における原産国イメージの効果を明らかにする。また、ここでの原産国イメージとはMartin & Erogluが定義する国家イメージであり、すなわち、「特定の国家に対して抱く記述的、推論的および情動的信念の総計」である（Martin & Eroglu, 1993, p. 193）。次節では、仮説の構築を試みる。

3. 仮説構築と質問票設計

3.1 仮説構築

発展途上国の消費者は先進国の原産国イメージに対して良い品質知覚を形成し、選好性と高いブランド・ロイヤルティを見せる傾向にある（Bhardwaj et al., 2010; Lin & Sternquist, 1994）。中国をはじめとする発展途上国の消費者は非現地あるいは外国っぽく聞こえるブランドに対して好感を持つ（Batra et al., 2000; Li et al., 2011）。したがって、発展途上国よりも先進国の原産国イメージはブランド評価に良い影響を及ぼすと考えられる。また、原産国イメージは製品評価に有効であるが（Agarwal & Sikri, 1996; Hamzaoui-Essoussi, 2010; Jo, 2005; Verlegh & Steenkamp, 1999）、購買意向に直接的な影響を及ぼさない（Hui & Zhou, 2002; Iyer & Kalita, 1997; 李, 2013）。したがって、原産国イメージとGB評価および購買意向との関係について次の仮説を立てる⁴。

⁴ 本研究の第一の目的は、「先進国のブランド」の優位の源泉が原産国イメージに帰属するか、それともブランドの意味づけに帰属するかを解明することである。そのために、仮説を先進国の原産国イメージとGB評価にベースを置きながら構築する。中国の原産国イメージとGBも同時に取り上げるが、それを、先進国の原産国イメージとGBの真の効果を引き出すための比較対象として設ける。なぜならば、先進国の原産国イメージは間接に購買意向に影響を及ぼすという結果がすでに立証されており、仮に比較対象が存在しなければ、本研究も同様な結果しか得られないと考えるからである。さらに、その比較対象は先進国の原産国イメージと真逆の効果を与えられる発展途上国でなければならない。

H1：原産国イメージはGB評価に有意な影響を及ぼす。

H2：中国よりも米国の原産国イメージはGB評価に強い正の影響を及ぼす。

H3：原産国イメージは購買意向に有意な影響を及ぼさない。

発展途上国や地域の消費者は先進国のブランドを社会地位、高品質、流行の象徴として認めながら高い選好性を示す (Papadopoulos, 1993; Verlegh & Steenkamp, 1999)⁵。中国やトルコなどの発展途上国の消費者は、米国をはじめとする先進国原産のブランド化製品を社会地位を獲得する手段ないし「記号」として捉える (Batra et al., 2000; 蔡, 2006)。中国人消費者に対して行った欧米のブランドを消費する動機に関する調査結果によると、誇示的な心理で消費する消費者の割合は43%にものぼった (蔡, 2006)。よって、中国人消費者は先進国発祥のブランド化製品には社会地位のシンボル性を帯びると思い込み、ブランドのパブリックな意味づけに重点を置く傾向が見られる。換言すれば、社会的prestigeやステータスを獲得するために、身分表示能力が強いと思われる先進国発のブランドに積極的な購買意向を示すといえよう。したがって、原産国イメージとブランド身分表示能力および購買意向との関係について次の仮説を立てる。

H4：原産国イメージはブランド身分表示能力に有意な影響を及ぼす。

H5：中国よりも米国の原産国イメージはブランド身分表示能力に強い正の影響を及ぼす。

H6：ブランド身分表示能力は購買意向に有意な影響を及ぼす。

H7：中国よりも米国のブランド身分表示能力は購買意向に強い正の影響を及ぼす。

品質保証は製品をブランド化する動機や意義をなす。とりわけ、高関与製品の購買において、不確実性を回避する動機が高いため、消費者はGBの信頼性を最重要視し (Erdem et al., 2006)、特に高関与型耐久消費財カテゴリーでは、GBを購買する動機が強くなる (Rosenbloom & Haefner, 2009)。また、消費者はGBのグローバル性への知覚を通して高品質、高級感やprestige感といったブランド次元を享受することを通して (Steenkamp et al., 2003)、社会一般が認める意味づけである社会地位の誇示という価値を獲得する。よって、関与度の高いGBカテゴリーにおいて、消費者はGBの消費から品質の保証のみならず、社会地位をアピールするステータスやprestige感も同時に享受できる (李, 2013; Steenkamp et al., 2003)。したがって、GB評価とブランド身分表示能力および購買意向について次の仮説を立てる。

H8：GB評価はブランド身分表示能力に有意な影響を及ぼす。

⁵ 原産国イメージもブランド知識の一部をなすため、原産国イメージとブランドの効果を完全に分離して議論するのは至難な業といえよう。本研究では、先行研究を扱う際、原産国イメージに焦点をあてながら議論を展開するものを原産国イメージ効果の研究とする。

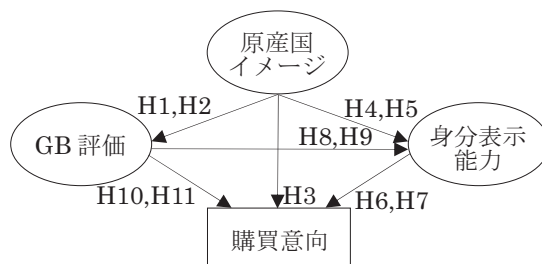
H9：中国よりも米国のGB評価はブランド身分表示能力に強い正の影響を及ぼす。

H10：GB評価は購買意向に有意な影響を及ぼす。

H11：中国よりも米国のGB評価は購買意向に強い正の影響を及ぼす。

図表1は本研究の分析フレームワークを示す。

図表1 分析フレームワーク



3.2 質問票設計とサンプル特性

本研究では原産国イメージ、GB評価とブランド身分表示能力の3つの構成概念を扱う。まず、原産国イメージは李（2013）とMartin & Eroglu（1993）を参考にし、経済の発展水準、製造品の品質、生活水準、科学技術の水準といった4項目からなる。次に、蔡（2006）、Erdem et al.（2006）、Papadopoulos（1993）、Rosenbloom & Haefner（2009）、Steenkamp et al.（2003）、Verlegh & Steenkamp（1999）らの研究に基づき、GBが最も評価される要素として、高品質信頼性、プレステージ感と高級感が挙げられたため、GB評価にこれら3つの指標を用いる。さらに、ブランド身分表示能力について、Jeff Wang & Melanie（2006）を採用し、貧富の表示能力と地位の表示能力の2項目から構成する。購買意向に関して、当該ブランドを購買したいかという質問で尋ねる。すべての測定項目は7段階のリッカート・スケールを採用した。詳細なアンケート調査の質問項目は図表2に示す。

図表2 アンケート調査の質問票

項 目	質 問
原産国イメージ	生活水準 低い～高い
	製造品の品質 悪い～良い
	技術の研究水準 低い～高い
	経済の発展水準 低い～高い
GB 評価	当該ブランドから高いプレステージ感を知覚するか。
	当該ブランドの品質は非常に良いかつ信頼に値すると知覚するか
	当該ブランドはハイエンド、高級品だと知覚するか
身分表示能力	当該ブランドはブランド所有者の富を顕示できるか
	当該ブランドはブランド所有者の身分地位を顕示できるか
購買意向	当該ブランドを購買したいか

製品カテゴリーについて携帯電話を採用した。理由は次の2つである。まず、世界ブランド・ランキングに躍進した携帯事業を営む中国企業が存在するからである。ファーウェイとレノボはそれぞれ88位と100位でInterbrand社が発表した2015年度世界ブランド・ランキングトップ100にランクインした。また、香港の市場調査会社「Counterpoint Technology Market Research」の最新報告および米NBCの財經チャンネルによると、シャオミはアップルやサムソンと競い合う勢いで世界スマートフォン販売トップ10に大躍進した（人民網、2014年4月9日付）。よって、ブランドや販売高ランキングの視点から考えれば、中国には米国の携帯電話と比較可能なブランドが出現したといえる。したがって、GBが存在しないまたは多くの消費者に馴染みがない製品カテゴリーよりも、携帯電話を調査に取り入れた方が検証結果の妥当性が高まると考えられる。

次に、中国人消費者にとって、携帯電話は高関与型製品である。Greenwald & Leavitt (1984) は文献レビューを通して、高い関与が個人的なかかわりや重要性とほぼ同義である点は研究者の間で共通して認識していることを示した。Sonomon (2013) によると、中国では、携帯電話は重要な社会的地位の象徴となり、葬儀では親類が携帯電話を模った紙を燃やし、個人が来世でも携帯電話を使えるようにしている。中国香港の未成年者らは携帯電話や装飾品をセルフ・イメージの向上に使用し (Chan & Prendergast, 2007)、中国人消費者は有名ブランドに最もこだわる製品カテゴリーとして服装と携帯電話があげられる (姜, 2009)。したがって、中国社会において、携帯電話は消費者個人とのかかわりや消費者にとっての重要性は非常に大きいゆえに、高関与型製品だといえる。GB消費において、消費者はすべての製品カテゴリーではなく、特に高関与製品カテゴリーに対して積極的態度を示すために (Erdem et al., 2006; Rosenbloom & Haefner, 2009)、本研究の目的とも照り合わせてみると、携帯電話は最も適切な製品カテゴリーだと考えられる。

本研究の調査対象はGBであり、Cateora & Graham (2007) はGBをある売り手の商品やサービスを識別させ、競合他社との差別化を図るために世界規模で用いるネーム、用語、サイン、シンボル、デザインあるいはそれらの組み合わせとしてみなす。さらに、Dimofte et al. (2008)、Rosenbloom & Haefner (2009) およびSteenkamp et al. (2003) は、GBを定義して、その概念を無理やり消費者のマインドに押し付けるのではなく、消費者がそのブランドをGBとして知覚するかどうかによってそのグローバル性が決まると強く主張する。ここで、李 (2013) ではこれらの先行研究を踏まえ、GBを「ブランド名、シグナル、シンボル、デザインなどが世界規模で均一化され、販売地域の消費者がそのグローバル性を知覚できるブランドのこと」(p. 15) として定義する。本研究では李 (2013) の定義を採用し、とりわけ現地の消費者によるGBのグローバル性知覚に焦点をあてる。

調査票にはまず、調査の目的、使途、個人情報扱いの方などを明記したうえで、所在都市、性別、年齢などのデモグラフィック特性を配置する。次に中国原産国イメージ、米国原産国イメージに関する質問を設ける。さらに、ブランド評価関連の質問を設定するが、その聴き方について、従来の調査方法通りに特定のブランドを指定して参加者に答えさせば、参加者はそのブランドをGB

として認知するかどうか測りにくいという欠点が生じる。その代わりに、本研究では、まず参加者に自ら認める中国の携帯電話のGB名を書かせたうえで、GBに対する評価をするように指示し、続いて、米国のGB評価も同様な手順を進める。消費者がもつブランド知識体系には誤った情報を保有していることもあるだろうが、本人はそれが誤記憶だと気づかない限り、その情報に基づきながら行動する。よって、消費者によってあげられたGBそのものよりも、消費者のGB知覚に委ねながら調査や分析を進める。

アンケート調査を中国の3都市（北京、上海、広州）で実施した。その3都市は所得と生活の面において比較的高い水準を保っており（Li et al., 2011）、加えて外資企業が大勢集まる都市であるため、消費者のブランド認知能力や消費能力は他都市よりも高いと推測される。特にブランド認知能力はアンケート調査結果の信憑性を保持するには役立つと考えられる。参加者にインターネット経由で質問票を配布した。調査期間は2015年9月9日～9月22日であり、有効回答率は61.83%である。図表3から図表6まではサンプルの特性、各変数の平均値や標準偏差、変数間の相関関係および回答者が挙げた携帯電話のGB名の内訳を示す。

図表3 サンプルの特性

プロフィール項目	サンプル数	パーセント (%)
都市		
北京	244	32.53
上海	253	33.73
広州	253	33.73
合計	750	100
性別		
男性	361	48.13
女性	389	51.87
合計	750	100
年齢		
79年以前生	150	20.00
80年後生	343	45.73
90年後生～95年	257	34.27
合計	750	100
学歴		
高専	42	5.60
大学	575	76.67
修士/博士	133	17.73
合計	750	100
世帯収入		
10万元未満	236	31.47
10万～20万元未満	290	38.67
20万元～	224	29.87
合計	750	100

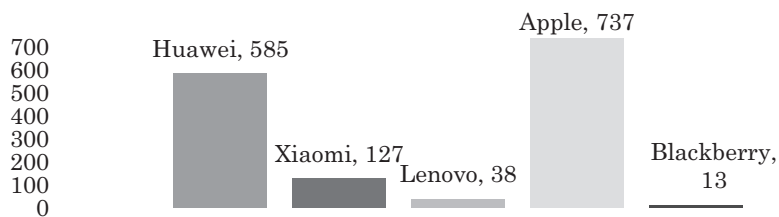
図表4 各変数の平均値と標準偏差（（ ）内は標準偏差）

	生活水準	製造品質	技術水準	経済水準	prestige感
中 国	3.963 (1.121)	3.916 (1.183)	4.180 (1.267)	3.659 (1.345)	5.137 (1.030)
米 国	6.156 (0.788)	6.095 (0.775)	6.433 (0.729)	6.568 (0.645)	6.391 (0.731)
	品質信頼性	高級感	貧富の差	身分地位	購買意向
中 国	5.337 (0.983)	4.715 (1.199)	4.279 (1.303)	4.217 (1.285)	5.080 (1.348)
米 国	6.272 (0.782)	6.321 (0.805)	5.621 (1.163)	5.495 (1.245)	5.505 (1.358)

図表5 変数間の相関関係

中 国	経済水準	製造品質	生活水準	技術水準	品質信頼	高級感	prestige感	貧富の差	身分地位	購買意向
経済水準	1.000									
製造品質	.411	1.000								
生活水準	.378	.640	1.000							
技術水準	.361	.534	.545	1.000						
品質信頼	.017	.142	.056	.101	1.000					
高級感	.061	.162	.077	.106	.559	1.000				
prestige感	.033	.109	.068	.133	.639	.631	1.000			
貧富の差	.048	.090	.023	.061	.269	.503	.359	1.000		
身分地位	.012	.132	.064	.090	.348	.550	.390	.817	1.000	
購買意向	-.014	.106	.015	.081	.450	.352	.460	.279	.311	1.000
米 国	経済水準	製造品質	生活水準	技術水準	品質信頼	高級感	prestige感	貧富の差	身分表示	購買意向
経済水準	1.000									
製造品質	.391	1.000								
生活水準	.424	.535	1.000							
技術水準	.444	.397	.417	1.000						
品質信頼	.230	.252	.241	.273	1.000					
高級感	.206	.223	.228	.224	.510	1.000				
prestige感	.236	.217	.246	.238	.535	.603	1.000			
貧富の差	.054	.132	.130	.006	.140	.274	.232	1.000		
身分表示	.045	.145	.123	-.010	.162	.279	.208	.797	1.000	
購買意向	.025	.118	.095	.047	.270	.176	.184	.194	.244	1.000

図表6 回答者が挙げた中国と米国の携帯GBの内訳（単位：人）



注：Blackberryはカナダのブランドであるが、被験者はそのブランドを米国のブランドとして認知し評価しているために、サンプルから外さず分析に用いた。

4. 仮説検証

収集した750サンプルのデータを分析に用いた。その際、同じ回答者から収集した結果を中国の原産国イメージとGBに対して評価するデータと米国の原産国イメージとGBに対して評価するデータとに分け、それぞれを最尤法・プロマックス回転による探索的因子分析にかけた。予想通り3つの因子が確認され、各構成概念の信頼性係数は0.75以上あり、高い内的整合性を示した。因子分析の結果は図表7に示す。

図表7 探索的因子分析の結果と信頼性係数

項 目	因子（中国）			信頼性係数 クロンバックの α	因子（米国）			信頼性係数 クロンバックの α
	1	2	3		1	2	3	
生活水準	.804	-.036	-.020	0.779	.736	-.039	.054	0.754
製造品質	.797	.022	.025		.705	-.049	.078	
技術水準	.673	.044	-.014		.589	.042	-.040	
経済水準	.507	-.041	.002		.595	.089	-.112	
prestige感	-.018	.859	-.041	0.819	-.019	.806	-.010	0.784
品質信頼性	-.004	.812	-.090		-.024	.654	.077	
高級感	.016	.623	.249		.076	.747	-.043	
貧富の差	-.019	-.052	.932	0.899	-.003	-.006	.849	0.886
身分地位	.014	.028	.891		-.001	.024	.933	

共分散構造分析は観測変数と構成概念の両方を扱い、その因果関係を明らかにするいわゆる因子分析と回帰分析を一体にした分析手法である。よって、本研究は共分散構造分析を採用し、SPSS社のAmos23を使用し最尤法による分析を実施する。モデルの適合度はGFI（0.90以上）、AGFI（0.90以上）、CFI（0.95以上）とRMSEA（0.08未満採用可、0.05未満で非常に良い適合）を用いて検討する（Hair et al., 1998; 豊田, 2007）。なお標本数が大きい場合、 χ^2 検定が棄却されやすいため、Hoelter（0.05）の値を参考にし、この値が標本数を下回る場合、 χ^2 検定が棄却されても問題ないという（豊田, 2007）。

本研究のモデルの適合度は、 χ^2 検定（df = 60、CMIN = 234.058）のp値は0.000、GFI = 0.969、AGFI = 0.943、CFI = 0.968、RMSEA = 0.044、Hoelter（0.05）= 508（< n = 750）となり、Hoelterの数値がサンプル数を下回ったためp値が棄却されても問題ない。非常によい適合度であった。

図表8と図表9は共分散構造分析の結果を示し、これらの結果を用いて仮説検証を行う。仮説1は原産国イメージからGB評価に向かうパスであり、いずれの原産国も0.1%有意水準で正の効果を示した。そのパスの標準化推定値について、中国は0.168、米国は0.466となり、多母集団同時分析による両数値間の差の検定を行った結果、0.1%（4.849 > 3.29）水準で有意であった。よって、仮説1と2ともに支持された。仮説3は原産国イメージと購買意向の関係についてであり、いずれのパスも有意ではなかった。よって、仮説3も支持された。

仮説4では原産国イメージとブランド身分表示能力の関係を問う。いずれの原産国も有意な関係

を導かず、仮説4は棄却された。よって、中米間でそのパスの効果を比較する仮説5も同時に棄却された。仮説6はブランド身分表示能力と購買意向との関係についてであり、中国のブランドは有意ではなかったが、米国のブランドは0.01%水準で有意な結果となった。また、両数値に関する差の検定の結果、1% ($2.713 > 2.58$) 水準の有意差を示した。よって、仮説6は中国の方が有意でなかったため、棄却されたが、H7は支持された。

仮説8はGB評価からブランド身分表示能力に向かうパスであり、いずれも0.1%水準で正の関係にあった。標準化推定値について、中国は0.563、米国は0.333となり、差の検定の結果では、有意な水準 ($|-1.214| < 1.96$) を満たさなかった。よって、仮説8は支持されたが、仮説9は棄却された。仮説10はGB評価と購買意向との関係を問う。いずれも0.1%水準で有意な正の関係を示した。中国の標準化推定値は0.524であるのに対して、米国は0.218であった。両数値に関する差の検定の結果では、5% ($|-2.215| > 1.96$) の有意水準を示した。よって、仮説10は支持されたが、中国の推定値が高いため仮説11は棄却された。

図表8 共分散構造分析の結果

パラメータ	中国のブランド				米国のブランド				対応仮説 (結果)
	標準化 推定値	標準 誤差	検定 統計量	確率	標準化 推定値	標準 誤差	検定 統計量	確率	
GB評価 <-- 原産国イメージ	0.168	0.057	3.707	***	0.466	0.075	8.89	***	仮説1 (支持)
購買意向 <-- 原産国イメージ	-0.013	0.072	-0.357	n.s.	-0.013	0.164	-0.261	n.s.	仮説3 (支持)
身分表示能力 <-- 原産国イメージ	0.023	0.068	0.629	n.s.	-0.013	0.149	-0.252	n.s.	仮説4 (棄却)
購買意向 <-- 身分表示能力	0.029	0.047	0.677	n.s.	0.182	0.048	4.445	***	仮説6 (棄却)
身分表示能力 <-- GB評価	0.563	0.059	14.009	***	0.333	0.106	6.400	***	仮説8 (支持)
購買意向 <-- GB評価	0.524	0.077	10.891	***	0.218	0.121	4.300	***	仮説10 (支持)
経済水準 <-- 原産国イメージ	0.501				0.615				
技術水準 <-- 原産国イメージ	0.681	0.107	11.925	***	0.617	0.091	12.533	***	
製造品質 <-- 原産国イメージ	0.806	0.112	12.666	***	0.686	0.100	13.345	***	
生活水準 <-- 原産国イメージ	0.789	0.104	12.613	***	0.720	0.105	13.633	***	
prestige感 <-- GB評価	0.820				0.779				
高級感 <-- GB評価	0.776	0.052	21.087	***	0.761	0.062	17.443	***	
品質信頼 <-- GB評価	0.749	0.043	20.390	***	0.688	0.057	16.486	***	
身分地位 <-- 身分表示能力	0.962				0.931				
貧富の差 <-- 身分表示能力	0.850	0.043	21.000	***	0.857	0.065	13.166	***	

***p < .001, n.s. 有意差なし

図表9 多母集団同時分析によるパラメータ間の差の検定結果

パラメータ	検定統計量	確率	対応仮説 (結果)
GB評価 <--- 原産国イメージ	4.849	***	仮説2 (支持)
身分表示能力 <--- 原産国イメージ	-0.490	n.s.	仮説5 (棄却)
購買意向 <--- 身分表示能力	2.713	**	仮説7 (支持)
身分表示能力 <--- GB評価	-1.214	n.s.	仮説9 (棄却)
購買意向 <--- GB評価	-2.215	*	仮説11 (棄却)

***p < .001, **p < .01, *p < .05, n.s. 有意差なし

追加分析

都市、性別、年齢や所得といったデモグラフィックスによる違いも分析する。その際、前節で検証した仮説の結果と不一致したポイントを提示しつつ、その差異を明らかにする。まずは、都市間の違いについて分析する。北京の消費者データでは、中国の原産国イメージはGB評価に有意な影響を及ぼさないが、GB評価が身分表示能力に及ぼす効果については、中国のGBデータは米国よりも強い結果となった ($SE_{中} = .659$, $SE_{米} = .239$, $|-2.025| > 1.96$, $p < .05$)。要するに、北京消費者は原産国イメージと関係なく中国のGBを評価することを通してブランドから強い身分表示能力を知覚する。一方、広州の消費者データでは、中国の原産国イメージは身分表示能力に有意な効果を与え、逆に米国のGB評価は購買意向に有意な影響を及ぼさない結果となった。要するに、広州の消費者は中国の原産国イメージから身分表示能力を知覚する。同時に、中国のGBに対する評価も重要な購買促進要因となる。近年、中国の携帯事業の国際レベルまでの成長は中国の携帯電話が評価される要因だと考えられる。

次に、性別について分析する。女性のデータでは、米国ブランドの身分表示能力が購買意向に及ぼす影響は10%水準で有意となった ($SE = .094$, $p = .084$)。男性データでは、米国のGB評価は購買意向に有意な関係を与えなかった。要するに、女性よりも男性の方が米国ブランドを選択する際にブランドの身分表示能力を重視する傾向が見られた。中国社会では、外見が商談相手を見つける第一条件となるために、男性にとって、社会地位を象徴できるブランドを身につけることが必要不可欠となる。

さらに、年齢を79年前生まれ、80年後生まれと90年後生まれに分けて分析する。80年後生まれのグループでは、中国の原産国イメージはGB評価に有意な影響を及ぼさなかった。一方で、GB評価と身分表示能力との関係について、米国ブランドよりも中国ブランドの方が強い影響を見せた ($SE_{中} = .722$, $SE_{米} = .329$, $|-2.190| > 1.96$, $p < .05$)。また、79年前生まれのグループでは、中国の原産国イメージはGB評価に有意な影響を与えた ($SE = .236$, $p = .021$)。一方、米国のブランドに対して、GB評価とブランド身分表示能力、GB評価やブランド身分表示能力と購買意向との関係はいずれも有意ではなかった。携帯電話に対して強い関心を持つのは比較的若い世代であるために、年齢がやや高い層は米国のブランドに対してそれほど関心を示していないことが推測されうる。

最後に、所得を10万元以下、10万元以上20万元未満と20万元以上に分けて分析する。所得が10万元以下のグループでは、中国の原産国イメージはGB評価に有意な影響を及ぼさなかった。同時に、米国のブランド身分表示能力も購買意向に有意な関係を及ぼさなかった。それは、所得が比較的低いため、身分表示能力（富や身分の誇示）を求める能力に限界が見られた結果だと考えられる。

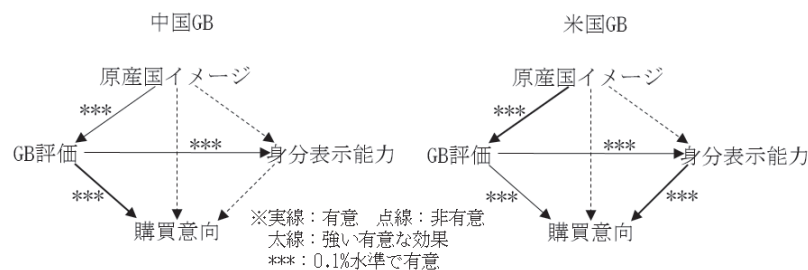
5. 結論、考察と今後の課題

本研究は、先進国の原産国イメージ効果の再検証と中国の原産国イメージ効果の検証を行うために、中国と米国原産のGBを取り上げ、原産国イメージ、GB評価、ブランド身分表示能力および

購買意向といった変数間の関係を検証することによって原産国イメージの効果を明らかにした。

原産国イメージに関する研究では、先進国の消費者を研究対象とするものが圧倒的に多い (Speece & Nguyen, 2005)。近年、発展途上国の購買力の高揚に伴い、こういった国々の消費者を視野に入れる研究が増えつつあるが、原産国を先進国に限定する研究、または先進国のブランドとローカルのブランドとを比較する研究はほとんどである。一方、本研究は、中国の原産国イメージと中国のGBを同時に扱いながら先進国のそれらと比較する研究である。このような視点で展開する研究がほぼ存在しない中、本研究の成果には大きな意義がある。本研究はいくつか有意義かつ興味深い発見が得られた。図表10には仮説検証の結果を図式化してまとめており、その結果に基づきながら理論的・実務的インプリケーションを検討した上で、本研究の限界と今後の課題について述べる。

図表10 仮説検証の結果



最初に、理論的インプリケーションについて検討する。まず、原産国イメージの效果に着目する。原産国イメージから出発し、GB評価、ブランド身分表示能力と購買意向へ向かう3本のパスが引かれた。そのうち、GB評価に向かうパスは有意となり、加えて、米国の原産国イメージはより強い影響を与えた。また、原産国イメージは購買意向への直接効果が見られなかった。これらの点については先行研究と同様な結果を得た。

一方、中国の原産国イメージのみならず、米国のそれもブランド身分表示能力に有意な関係を導かなかったことは本研究の発見の一つである。先行研究では発展途上国の消費者は先進国原産のブランドに対して強い選好性を示すと一貫して主張してきた。しかしながら、ほとんどの研究は原産国イメージとブランドとを混合して扱うため、実際には身分表示能力の発信源の所在が明確化されないまま、原産国イメージの効果を評価したといえる。その結果、先進国の原産国イメージは過大に評価されたと思われる。さらに、GB評価からブランド身分表示能力に向かうパスは有意であったことから、ブランド身分表示能力に寄与したのはGBそのものだと立証された。

中国の原産国イメージもGB評価に有意な正の效果を与えた点は本研究の二つ目の発見である。先行研究では、発展途上国の原産国イメージは好ましいものではなく、負の固定観念として連想される傾向が強いと指摘した (Lillis & Narayana, 1974; Reiersen, 1966; Wang & Lamb, 1983)。ところが、原産国イメージの效果はその国家の経済発展水準に大きく依存するとも主張された (Bilkey & Nes,

1982; Wang & Lamb, 1983)。したがって、特定の国家に対して抱く原産国イメージは固定的なものではなく、経済の発展水準の向上に伴いながら良いイメージへと転換する可能性も十分に考えられる。逆にいえば、経済の急成長を遂げる国家の消費者にとって、先進国の原産国イメージの優位性は弱まる方向へと進むだろう。

次に、原産国イメージ→GB評価→購買意向の関係について検討する。原産国イメージが間接に購買意向に正の影響を及ぼすという結果は原産国イメージと購買意向との関係を検証する先行研究の結果を支持した。ところが、原産国イメージとGB評価との関係では米国は高い有意な推定値を得たが、GB評価と購買意向との関係では逆に中国は高い効果を生み出した。つまり、本研究の三つ目の発見は、GB評価と購買意向との直接関係では、中国のGB評価の影響力は米国よりも高いということである。中国携帯事業の国際競争力やグローバル・ブランドとしての価値の向上はこのような関係を導く要因だと考えられる。

さらに、GB評価→身分表示能力→購買意向の関係についても検討する。GB評価からブランド身分表示能力へ向かうパスの影響力について、中米間で有意差が見られなかったが、ブランド身分表示能力から購買意向へ向かうパスでは、米国のみ有意になっている。換言すれば、ブランド身分表示能力は米国ブランドが特有するパワーだと言える。よって、中国人消費者は先進国のブランドに熱狂なぶりを示すのはブランド身分表示能力という価値次元に対して反応した結果である。身分表示能力は先進国のブランドの差別化源泉だと証明された。

本研究は次のような実務的インプリケーションも提供する。今や中国人消費者は外国のブランドに熱狂な消費ぶりを見せている。固定観念では、“Made in 先進国”を一つの消費駆動要因としてみなす。本研究で明らかにした原産国イメージ→GB評価→購買意向の関係から分かるように、原産国イメージは購買促進要因ではない。一方、先進国ブランドにつきまとう身分表示能力は有効かつ強力な促進要因となる。「先進国のブランド」にある先進国イメージは単なるブランド身分表示能力という機能の再生または確認に役立つと考えられる。

つまり、中国人消費者は特に欧米ブランドの身分表示能力という価値次元に対して進んで代金を支払おうとする。中国国内のGBはその価値次元を獲得するのにまだほど遠いため、その価値は欧米ブランドが独有する差別化源泉だと考えられる。それがゆえに、先進国の企業は中国市場向けのブランドを開発する際、その身分表示能力という価値次元をいかにブランド価値に組み入れながら、プレミアム価格と整合性のとれた価値を設計するかが重要なブランド価値創造戦略となる。

他方、欧米に比較して、日本ブランドの身分表示能力が弱いと中国人消費者は知覚する（蔡、2006）。「ものづくり」に強い日本にとって、「良きモノづくり」をベースとしつつブランドの「価値づくり」能力を強化していくことは喫緊な課題となる（延岡、2010）。一方、中国企業にとって、品質信頼性やprestige感のあるGBの開発は現時点の重要な課題となる。

最後に、本研究の課題について述べる。第1に、中国のGBに対する評価には愛国感情が混入されたかどうかは不明である。中国は自国の躍進企業に対して応援すべきだという規範観念を持ち、

愛国感情の強い民族である。そのため、今後の研究では、このような民族感情をダミー変数としてモデルに導入し、民族感情の強い消費者と弱い消費者の行動を比較することによって中国のGBに対する評価の真実性を考察する。第2に、調査に用いる製品カテゴリーは一つだけで、国家は二つのみであった。今後、理論の一般化を目指し、多種多様な製品カテゴリーと多数の国家を同時に扱う研究の展開が必要である。本研究は中国のGBの効果を検証する初歩的な研究としても位置づけられる。中国国内企業を含む、中国に事業を展開する多国籍企業に、国際マーケティングや消費者行動研究に、確実に役立つインプリケーションを提供できるように、GBの効果やブランド身分表示能力の検証をさらに精緻化していく必要がある。

[謝辞] 本稿の審査の過程で、匿名の査読の先生方より多くの貴重なご指摘と丁寧なアドバイスを賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

参考文献

- Agarwal, S. & Sikri, S. (1996) "Country image: Consumer evaluation of product category extensions." *International Marketing Review*, 13(4): 23-39.
- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J-B. E. M. & Ramachander, S. (2000) "Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries." *Journal of Consumer Psychology*, 9(2): 83-95.
- Belk, R. W. (1988) "Possessions and the extended self," *Journal of Consumer Research*, 15 (September): 139-168.
- Bhardwaj, V., Kumar, A & Kim, Y-K. (2010) "Brand analyses of U.S. global and local brands in India." *Journal of Global Marketing*, 23: 80-94.
- Bilkey, W. J. & Nes, E. (1982) "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations." *Journal of International Business Studies*, (Spring/Summer): 89-99.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. & Graham, J. L. (2007) *International marketing*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Chan, K. & Prendergast, G. (2007) "Materialism and social comparison among adolescents," *Social Behavior and Personality*, 35(2): 213-228.
- Dimofte, C., Johansson, J. & Ronkainen, I. (2008) "Cognitive and affective reactions to global brands." *Journal of International Marketing*, 16(4): 113-135.
- Erdem, T., Swait, J. & Valenzuela, A. (2006) "Brands as signals: A cross-country validation study." *Journal of Marketing*, 70(1): 34-49.
- Erickson, C. M., Johansson, J. K. & Chao, P. (1984) "Image variables in multi- attribute product evaluations: Country-of-origin." *Journal of Consumer Research*, 11(2): 694-699.
- Escalas, J. E. & Bettman, J. R. (2005) "Self-construal, reference groups, and brand meaning," *Journal of Consumer Research*, 32: 378-389.
- Greenwald, A. G. & Leavitt, C. (1984) "Audience involvement in advertising: four levels," *Journal of Consumer Research*, 11: 581-589.
- Hamzaoui-Essoussi, L. (2010) "Technological complexity and country-of-origin effects on binational product evaluation: Investigation in an emerging market." *Journal of Global Marketing*, 23(4): 306-320.
- Holt, D., Quelch, J. & Taylor, E. (2004) "How global brands compete." *Harvard Business Review*, 82(9): 68-75.
- Hong, S-T. & Wyer, R. S. (1989) "Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: An information processing perspective." *Journal of Consumer Research*, 16(2): 175-187.
- Hui, M. & Zhou, L. (2002) "Linking product evaluations and purchase intention for country-of-origin effects." *Journal*

- of Global Marketing*, 15(3/4): 95-101.
- Iyer, G. R. & Kalita, J. K. (1997) "The impact of country-of-origin and country-of manufacture cues on consumer perceptions of quality and value." *Journal of Global Marketing*, 11(1): 7-28.
- Jeff Wang & Melanie, W. (2006) "Materialism, status signaling and product satisfaction." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4): 494-505.
- 姜彩芬 (2009) 『面子与消費』 社会科学文献出版社。
- Jo, M-S. (2005) "Why country of origin effects vary in consumers' quality evaluation." *Journal of Global Marketing*, 19(1): 5-25.
- Johansson, J. K., Douglas, S. P. & Nonaka, I. (1985) "Assessing the impact of country of origin on product evaluations: A new methodological perspective." *Journal of Marketing Research*, 22(November): 388-396.
- Li, Y., Wang, X. & Yang, Z. (2011) "The effects of corporate-brand credibility, perceived corporate-brand origin, and self-image congruence on purchase intention: Evidence from China's auto industry." *Journal of Global Marketing*, 24(1): 58-68.
- Lillis, C. M. & Narayana, C. L. (1974). "Analysis of "made in" product images: An exploratory study." *Journal of International Business Studies*, 5(1): 119-127.
- Lim, J. S., & Darley, W. K. (1997) "An assessment of demand artifacts in country-of-origin studies using three alternative methodologies." *International Marketing Review*, 14(4): 201-217.
- Lin, L-W. & Sternquist (1994) "Taiwanese consumers' perceptions of product information cues: Country of origin and store prestige." *European Journal of Marketing*, 28(1): 5-18.
- Maheswaran, D. (1994) "country of origin as a stereotype: Effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations." *Journal of Consumer Research*, 21(Sep): 355-365.
- Martin, I. M. & Eroglu, s. (1993) "Measuring a multi-dimensional construct: Country image." *Journal of Business Research*, 28(3): 191-210.
- Papadopoulos, N. (1993) "What product and country images are and are not" in Papadopoulos, N. & Heslop, L. A., *Products-country images: Impact and role in international marketing*. NewYork: International Business Press. Pp. 3-38.
- Pappu, R., Quester, P. G. & Cooksey, R. W. (2007) "Country image and consumer-based brand equity: Relationships and implications for international marketing." *Journal of International Business Studies*, 38: 726-745.
- Pecotich, A. & Ward, S. (2007) "Global branding, country of origin and expertise." *International Marketing Review*, 24(3): 271-296.
- Reierson, C. C. (1966) "Are foreign products seen as national stereotypes?." *Journal of Retailing*, 42(Fall): 33-40.
- Richins, M. L. (1994) "Valuing things: the public and private meanings of possessions," *Journal of Consumer Research*, 21(December): 504-521.
- Rosenbloom, A. & Haefner, J. E. (2009) "Country-of-origin effects and global brand trust: A first look." *Journal of Global Marketing*, 22(4): 267-278.
- Schooler, R. D. (1965) "Product bias in central American product market." *Journal of marketing Research*, 2(November): 394-397.
- 宋晓兵 (2012) 『消費者感知面子的形成機理及其对購買意向の影響研究』 知識産権出版社。
- Speece, M. & Nguyen, D. (2005) "Counteracting negative country-of-origin with low prices: a conjoint study in Vietnam." *Journal of Product & Brand Management*, 14(1): 39-48.
- Steenkamp, J-B. EM., Batra, R. & Alden, D. L. (2003) "How perceived brand globalness creates brand value." *Journal of International Business Studies*, 34: 53-65.
- Strizhakova, Y., Coulter, R. A. & Price, L. L. (2008) "The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment." *International Journal of Research in Marketing*, 25: 82-93.
- Townsend, J. D., Yenyurt, S. & Talay, M. B. (2009) "Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets." *Journal of International Studies*, 40: 539-558.

- Van Gelder, S. (2003) *Global Brand Strategy: unlocking brand potential across countries, cultures & markets*. London: Kogan Page.
- Verlegh, P. W. & Steenkamp, J-B. E. M. (1999) "A review and meta-analysis of country-of-origin research." *Journal of Economic Psychology*, 20: 521-546.
- Wang, C-K. & Lamb, C. W. (1983) "The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products." *Journal of the academy of Marketing Science*, 11 (2): 71-84.
- 蔡林海 (2006) 『巨大市場と民族主義—中国中産階層のマーケティング戦略—』 日本経済評論社。
- 李玲 (2013) 『中国沿岸部の消費市場におけるグローバル・ブランドと原産国イメージの関係』 関西学院大学 審査博士学位論文。
- 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』 57(4)、pp. 6-19。
- Solomon, M. R. (2013) *Consumer behavior, 10th Edition*. Pearson Education. (松井剛監訳『ソロモン 消費者行動論』 丸善出版、2015年。)
- 豊田秀樹 (2007) 『共分散構造分析 [AMOS編]—構造方程式モデリング—』 東京図書株式会社。
Interbrand社: <http://interbrand.com/zh-CHT/Default.aspx>. (2015/12/06アクセス)
- 人民網 (2014年4月9日付) 「小米スマホ大躍進、世界スマホ販売トップ10にランクイン」
<http://j.people.com.cn/94476/8592309.html>
- 人民網 (2015年2月3日付) 「中国人は世界のぜいたく品の約半分を購入2014」
<http://j.people.com.cn/n/2015/0203/c94476-8845172.html>

【研究論文】

ビジネスモデルの国際化における
「リソース・リポジショニング」の効果分析
— 日系ショッピングモールのベトナム進出のケース —

An Examination of the Effects of Resource Repositioning on Business Model
Internationalization: The Case of a Japanese Shopping Mall in Vietnam

臼井 哲也

Tetsuya Usui

(日本大学)

(Nihon University)

星田 剛

Takeshi Hoshida

(イオン株式会社)

(Aeon Co. Ltd.)

要旨

本稿の目的は、「リソース・リポジショニング」の「ビジネスモデルの国際化」への貢献を明らかにすることにある。イオンモールによるベトナム進出のケースを分析した結果、本国資源を再配置して現地市場で活用するリポジショニングは、新奇性を主題とするビジネスモデルの国際化に貢献していること、そしてリポジショニングの実現は、①事前調査、②本社子会社間の調整、③事後学習、④現地経営陣の実行力の4つのサブ活動により構成されていることが判明した。本稿の発見事項は、ビジネスモデルの国際化の成功要因としてのリソース・リポジショニングの説明力を示している。

Abstract

In this study, we examine how firms internationalize their business model through resource repositioning utilizing a bundle of home-based resources as a firm-specific advantage (FSA) in the host market. Examining the case of Aeon Mall's operation in Vietnam, we find that resource repositioning activities are one of the success factors determining value creation within business model internationalization. We also find that effective resource repositioning activities consists of four sub activities: feasibility studies, headquarter and subsidiary coordination, post-opening learning, and the local executive team's ability to manage repositioning activities.

キーワード

リソース・リポジショニング、ビジネスモデル、企業特殊優位、ベトナム、小売業

Keywords

resource repositioning, business model, firm specific advantage, Vietnam, retail

1. 本稿の目的と構成

ビジネスモデル（以下、BM）研究に注目が集まる昨今、国際ビジネス研究においてBMの国際化に関する研究はほとんど進展していない。本国資源（企業特殊優位）の活用を梃子として国際化を企図する多国籍企業にとって、BMの国際化においても企業特殊優位が有効に機能するのか否かに関する分析は喫緊の課題である。そこで本稿では、企業特殊優位とBMの国際化の関係について検討する。具体的には、本国資源の現地市場における企業特殊優位化の論理である「リソース・リポジショニング」（白井 2015）の「BMの国際化」への影響を分析する。本稿の構成は以下のとおりである。まず2章では、BM研究の知見を整理し、BMが現地市場において価値を創造し、優位性を獲得し、収益を上げる際に必要となる要素を明らかにする。3章ではリソース・リポジショニングとBMの国際化の関係を検討し、リサーチ・クエッションを開発する。リソース・リポジショニングは本国で蓄積された経営資源による価値創造活動であり、BMの国際化の鍵を握ると推論できる。4章ではケース分析を行う。我々は大手小売業のイオンが日本国内で構築したショッピングモールのBMのベトナムへの移転について、本国資源の活用の視点より分析する。そして終章において命題を提出する。

2. ビジネスモデル研究の系譜と構成要素

BMの国際化と本国資源の関係を議論する前に、本章ではBMの構成要素を整理する。ここでは以下の理由に基づき、AmitとZottの研究系譜を検討する。第一に彼らはすでにBM論文の包括的なサーベイに基づきBMの概念化を試みている。第二に彼らは数あるBM論文の中でトップジャーナルに3稿を掲載している稀有なBM研究者である。BMが実務家によるアイデアとして登場し、現在も実務家の間で盛んに議論されていることを考えると、学術的な観点からの整理にはフィルターの設置が望ましい。AmitとZottらの論文はこのフィルター機能として最適である。彼らの研究は「eビジネスによる価値創造研究」と「BMの概念化研究」の二段階に分類できる。順にみていこう。

2.1 eビジネスによる価値創造研究

1990年代後半、BM研究はeビジネスの隆盛を契機として活発化した（Foss & Saedi, 2015）。AmitとZottも当時急成長していたeビジネス（eコマース企業）の価値創造要因の抽出から研究に着手している（Amit & Zott, 2001; Zott et al., 2000）。2001年のStrategic Management Journal誌への掲載論文では、米国と欧州のeビジネス企業¹59社をサンプルとして価値創造要因の抽出を試みている（Amit & Zott, 2001）。彼らは「効率性」、「囲い込み」、「新奇性」、「補完性」の4つの要因がeビジネスの価値を創造していることを帰納的に発見している。

「効率性」とは、これまで以上に数多くの製品・サービスを顧客と結び付け、便利に購買ができ

¹ 彼らはインターネットを使って行われているビジネス全般をeビジネスと呼んでいる。

る取引環境を顧客へ提供する。「囲い込み（粘着性）」は、顧客へのカスタム化や顧客同士のコミュニティ形成を通じたロイヤルティを醸成し、スイッチングコストを高める。「新奇性」はイノベーションと同義である。製品・サービスの新奇性に加えて、新しい生産、流通の方法、あるいは既存資源の再活用による新市場への参入、取引構造の再構築などを含む。自動車流通の方式に革命を起こしたオートバイテル社のように、以前は繋がっていなかった買手と売手をネット上で繋げることは取引構造の再構築による価値創造の例である。「補完性」とは財を個別に提供するよりも、財の束で提供するほうが全体の価値が向上することを言う。eビジネスの主体企業はパートナー企業が保有する財や活動をネットワーク化することにより、顧客へ提供する価値の全体を向上させる。

2.2 ビジネスモデルの概念化研究

続く2007年のOrganization Science誌への掲載論文において、彼らはBMの概念化に着手する（Zott & Amit, 2007）。上場間もない米国のベンチャー企業190社をサンプルにした実証分析を通じて、「効率性中心」と「新奇性中心」のBMデザイン主題（テーマ）が価値創造の鍵であることを発見した。この分析結果は市場にはいまだ存在しないイノベティブな製品やサービスそして取引の仕組みがBMに備わっており（新奇性）、同時にそれら取引の高い効率性を顧客に与えている場合、企業の成果は総じて高いことを示唆している（但し、成果変数は株価）。

そして2011年のJournal of Management誌への掲載の論文においてBMの概念化を試みる（Zott, Amit, & Massa, 2011）。彼らは文献サーベイに基づきBM研究を3つへ分類している。第一のタイプは彼ら自身が2000年と2001年の論文で取り組んだ「eビジネスのためのBM」である。第二のタイプは「BMと戦略：活動を通じた価値創造と価値獲得」であり、これがその後のBM研究の中心となる。そして第三のタイプは「イノベーションと技術マネジメント」の関係であり、いかにして新技術を商業化するのかという古典的な問題が扱われる。サーベイを通じて彼らは、「ビジネスモデルは新しい分析単位であり、企業の境界を越えた活動（パートナー企業との協業）を含みながら企業が『どのようにビジネスを行うのか（how to do business）』に関するシステミックな視点を提供すると同時に、価値獲得と価値創造の両方に焦点がある」と整理している。

Zott & Amit（2010）では上記の発見事項の中でも、とくに第二のタイプに絞って、BMの概念化をさらに進めている。BMは、主体企業（focal firm）とパートナー企業の双方へ利益を生みだしながら同時に顧客ニーズを満たし、多くの顧客を作り出す（Zott & Amit, 2010: 217）。BMはパートナー企業との協業による価値創造と価値獲得のメカニズムに力点がある。これは初期のeビジネス研究では必ずしも明示化していなかった点である。パートナー企業が保有する財、技術、ケイパビリティを連結し、共に価値創造を行うことがBMデザインの鍵である。そして彼らはBMを以下のように定義する。

「BMとは、価値創造のためにデザインされた取引群の『（活動）内容』、『構造（活動間のリンク）』、『ガバナンス（活動の主体の機能化）』の総体である」。

さらに彼らはBM概念を4点に整理している (Amit & Zott, 2010: 6)。

- 「何 (what)」、「いつ (when)」、「どこ (where)」ではなく、「どのように (how)」に事業を遂行するのかに焦点がある
- 製品市場戦略、マーケティングあるいは業務行動などの特定の機能部門に焦点をあてるよりもむしろ、どのように事業を遂行するのかに関するホリスティック (全体的) な視点に立脚している
- 排他的な価値獲得ではなく、BMのすべての参加者に対する価値創造を強調する
- BM内において重要な活動を遂行している主体企業をパートナー企業が支援できることを認識する

BMデザインの中心は「活動システム」にある。活動システムの働きが価値創造と価値獲得を実現させる。活動システムとは、主体企業、パートナー企業、顧客などすべてのプレーヤーによる活動の束である。主体企業が中心となり、創造した価値の適切な配分を主導する。活動システムは4つのデザイン主題 (theme) と3つのデザイン要素 (element) により構成される。

デザイン主題は、彼らが先にeビジネスを対象にした研究で発見した4つの要因、すなわち「新奇性 (Novelty)」、「囲い込み (lock-In)」、「補完性 (Complementarities)」、「効率性 (Efficiency)」である。彼らは4つの頭文字に因んで「NICE」と命名している。デザイン要素は①活動システムの内容 (content)、②構造 (structure)、③ガバナンスである。「内容」とは必要となる活動の選択であり、主体企業がいかなる活動に従事するのか、そして当該活動の質を高めるためにどのような組織的な取り組みを行うのかに関する意思決定である。「構造」とは、主体企業、パートナー企業による選択された活動をどのようにリンクするのかに関するデザインである。複数の活動がリンクすることにより、より大きな価値を創造できる。そして「ガバナンス」とは誰がどの活動に責任を持って従事するのかに関する仕組みづくりである。活動をリンクするだけでは活動システムは機能しない。機能させるためのインセンティブの仕組みを同時にセットしなくてはならない。

デザイン主題は、価値創造のドライバーであり、デザイン要素をとりまとめて機能させる (orchestrated) 仕組みである。つまり主題がデザイン要素を動かす。「新奇性」を主題とした活動システムは、新しい活動内容、活動間の新しいリンクの仕組み、そして新しいガバナンスの方法を取り入れる。「囲い込み」主題のBMは、サードパーティー (パートナー企業と顧客) を惹き付け続けるパワーをもち、ネットワークの外部性を働かせ、スイッチングコストを上昇させる仕組みを備える。「補完性」主題のBMデザインは、活動が束で実行されているときのほうが (補完性あり)、活動単体での価値創造を大きく上回っている。多くの取引相手や品揃えをワンストップで比較購買できる補完的な仕組みは、取引相手の数や財の選択肢が限定されている場合と比較して、顧客へ提供する価値を増大させる。そして「効率性」を主題としたBMデザインは、取引コストの低減によって取引の効率性を大きく向上させる活動システムを中心にする。たとえば、eビジネスの代表であ

るマーケットプレイスは顔の見えない不特定多数の買手と売手をマッチングさせる機能にその中核価値がある。

BMは、4つのデザイン主題（NICE）と3つのデザイン要素（内容、構造、ガバナンス）により構成される活動システムである。デザイン主題が「主」、デザイン要素が「従」の関係にある。つまり、いずれのデザイン主題で活動システムを構想し、かかる主題の下でどのようにしてデザイン要素を機能させるかに関する構想力と実行力こそがBMである。彼らの実証結果は、新奇性と効率性がBMの成功に対して説明力の高い主題であることを示している。

3. リソース・リポジショニングとBMの活動システムの関係

BMが国境を越えるとき、いかにして現地市場において活動システムを構築するのか。本章では、リソース・リポジショニングの枠組みを用いて検討を加え、リサーチ・クエッションを導出する。

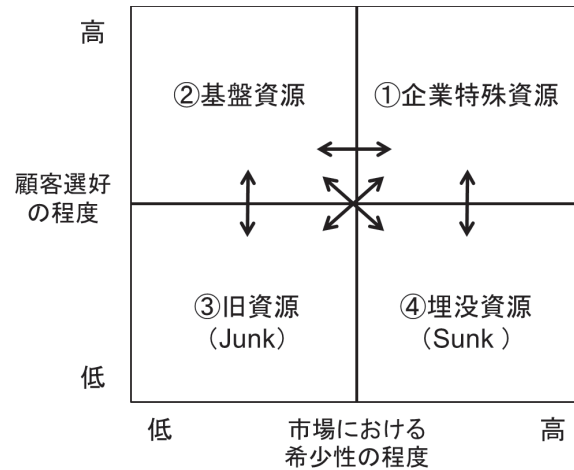
3.1 多国籍企業論とリソース・リポジショニング

なぜ、ある本国資源は現地市場において企業特殊優位として活用でき、他の本国資源は活用できないのか（白井・内田 2012）。企業は直接投資を伴う海外市場へ参入の段階において（多国籍化の初期段階）、いずれの本国資源を内部化して現地へ移転するのかに関する意思決定を必要とする。企業特殊優位である。多国籍企業論において、企業特殊優位は、所有による支配（直接投資）を通じて現地市場において価値を創造すると仮定する。しかし問題は、現地市場への参入初期段階においていずれの本国資源（とそれらの組み合わせ）が現地での価値創造に貢献するのかを精度高く推定し、移転していくプロセス・マネジメントにある。かかる問題に対して白井（2015）は、多国籍企業論とダイナミック・ケイパビリティ論を応用して、本国資源を再配置して企業特殊優位として現地市場において活用する論理「リソース・リポジショニング・フレーム（以下、RRPフレーム）」を開発している。RRPフレームは市場参入初期段階における資源の再配置に行動指針を与え、企業家活動と学習ルーティンへ内容を与える。

RRPフレームは、国市場A（本国）において形成された資源のポジションが国市場B（進出先国）において変化する短期的なプロセスの分析を可能にする（図表1）。本国資源は本国市場において形成された独自の資源の束である。現地市場開発においては、本国資源の束はアンバンドル化し、「顧客選好の程度」と「希少性の程度」の2つの評価指標によって現地市場でのポジションを再び探し当てる。この短期的なプロセス（市場参入前後の5年間程度の期間）をリポジショニングと呼ぶ。参入初期段階において、本国資源の現地市場における「フィットネス」を高める戦略行動（Teece, 2009）なくして、次の段階には進めない。顧客選好とは、現地市場のターゲット顧客層による当該資源と資源が生み出す製品・サービスに対する選好の程度である。顧客による評価は、競争プロセスの中で徐々に判明していく（Day and Wensley, 1988; 石井、2012）。希少性は、当該資源の獲得が現地市場において限定されている程度である。模倣や買収によって市場から同様の資源を

獲得できる場合は、希少性は低い。希少性については、競合分析により事前にある程度明確にしておくことができる。

図表1 リソース・リポジショニング・フレーム



出所：白井（2015）36ページ

図内の資源①は、顧客選好と希少性の双方が高い「企業特殊資源」である。専有資源であり、コアとなるケイパビリティである。②は顧客選好が高く、希少性が低い資源、すなわち特定の国市場における「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、顧客選好が高いため、競争への参加にはこの「当たり前」の資源は欠かせない。これは立地に粘着した国特殊資源と呼んでもよい。市場において企業は①と②を用いて優位な競争ポジションを獲得し維持する。③と④は当該市場において価値を創造していない、いわば休眠状態の遺産、「過少価値資源」である。

RRPフレームを用いれば、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）では希少性を高めたり、顧客からの選好度が高い資源が現地顧客を吸引できなくなるという市場間の差異を分析できる（図中の矢印）。たとえば、ポジション②の基盤資源は、国市場Aにおいては競争相手も保有する当たりの資源ではあるが、国市場Bでは希少性を増し、ポジション①に位置づけられる場合もある。いうまでもなく①および②に事後的にポジションされる資源が現地市場において価値実現に大いに貢献する企業特殊優位となる。RRPフレームは本国市場と現地市場において資源のポジションが変化するプロセスをマネジメントする分析ツールである。

3.2 新奇性を主題とするBMとリポジショニングの関係

2において検討したようにBMはデザイン主題とデザイン要素によって構成される活動システムである。なかでも新奇性と効率性を主題としたBMの成果が高い。一方リソース・リポジショニングでは現地市場において高い顧客選好と高い希少性を獲得する本国資源を再配置して活用する。

BMの国際化では、活動システムのデザイン要素が、本国資源と同様にあるいはそれ以上に価値創造に貢献することがゴールとなる。本国資源のポジションは立地に粘着しているため、新奇性の評価もまた立地の文脈に依存する。新奇性とは、ターゲット顧客にとってイノベティブな活動、活動のイノベティブなリンク方法である（Amit & Zott, 2001: 508）。当該市場には存在しない新奇性こそが、価値創造（＝認知された市場ニーズの充足）のエンジンである。当該資源あるいは活動システムに対する顧客選好と希少性の程度は市場ごとに異なる。

このように、BMの国際化において、リソース・リポジショニングは現地市場において新奇性を主題とした活動システムの構築を支援すると推論できる。現地市場において、認知された（あるいは事後的に認知される）顧客選好と希少性を同時に満たす本国の資源あるいは活動のリンク（組み合わせ）こそが価値創造と持続可能な競争優位の鍵となる。BMを国際化する企業は市場参入の事前事後の短期プロセスにおいて、リソース・リポジショニングを実行していると考えられる。解明すべき課題は、活動システムの移転ないしは構築においてリポジショニング効果が生じる理由ならびにリポジショニングを実現するための活動内容である。以上より2つのリサーチ・クエッション（以下、RQ）を提出する。

RQ1

Whyの問題：なぜ本国資源のリポジショニングは、現地市場におけるBM（活動システム）の構築に貢献するのか。

RQ2

Howの問題：どのようにして企業はリソース・リポジショニングを実現しているのか。

次章ではこの2つのRQへの回答を用意するために、ケーススタディを実施する。

4. 方法論とケースデータ

4.1 方法論の選択

本稿ではシングルケース分析を採用する。これにはいくつかの理由がある。第一に、リソース・リポジショニングの活動内容の測定には文脈に基づく詳細な聞き取り調査を通じた繰り返しの確認作業が求められる。本国資源の識別プロセス、リポジショニングを実行する担当者の意思決定プロセスは組織内部に埋め込まれている。そのため、複数の担当者に対するインタビュー、2次データの確認、担当者への再確認などの多面的なデータソースの総合的な解釈が適している。第二に、ビジネスモデルによる価値創造の検証には、事業ごとの特殊な文脈の理解が不可欠である（Amit & Zott, 2001）。そして第三に、帰納的な理論構築では、演繹的な因果推論と当事者の了解の間の対話を進めながら、変数間の因果関係を特定していく（Eseinhart, 1989）。その意味において本稿では仮説構築と検証を同時並行して遂行しているともいえる。

4.2 サンプル選定

本稿ではイオンモールベトナムを分析単位とする。サンプルの選定条件は以下の通りである。第一に、リソース・リポジショニングでは本国資源の国境を越えたポジションの短期的な変化を検証するため、進出間のない事業がサンプルとして適している。第二にイオンモールは日本国内において長らく進化を遂げたBMであるため、経営資源は、立地特殊的であると言える。特定の立地の文脈や競争環境に粘着した本国資源の国境を越えた再活用は、リポジショニングの前提条件となる。そして第三にBM研究の対象はパートナー企業とのリンクとガバナンスを含む。イオンモールはテナントをパートナー企業とし、価値の創造、獲得そして分配を行う事業であるため、BM研究の対象として適している。以上の条件により、イオンモールベトナムがBMの国際化におけるリソース・リポジショニング活動の検証に適していると判断し、サンプルに選定した。

4.3 データ収集と分析

データは、多面的かつ多階層のインフォーマントより収集し、2次データと現地観察データを合わせて厚い記述に努めた。図表はデータソースの一覧である。特別な断りがない限り、ケースはこれら収集したデータに基づき記述する。尚、データ分析は白井（2009）において採用した方法を踏襲する。

図表2 データソース一覧

種 類	データソース	数/インフォーマント	時 期
2次データ	新聞（日経4誌）	記事45本	2003年1月～2015年12月
	主要ビジネス誌	特集記事7本	2008年1月～2015年12月
	アニュアルレポート	9本	2007年2月期～2015年2月期
	ニュースリリース	5本	2014年～2015年12月
1次データ	本社インタビュー	アセアン担当部長	2015年2月4日 2時間
		アセアン担当者	2015年2月4日 2時間
	現地法人インタビュー	ベトナム社長	2015年3月19日 1時間
		1号店モール所長	2015年3月19日 2時間
		2号店モール所長	2015年3月20日 1.5時間
	現場観察	1号店	2015年3月19日 3時間
		2号店	2015年3月20日 2.5時間
		競合店2店舗	2015年3月19日 3時間
		市内商業集積各所	2015年3月21日 6時間
	命題に対する確認	ベトナム社長	2015年11月20日（メール）

出所：筆者作成

4.4 イオンモールの歩み

イオンモールは、日本最大の小売業グループであるイオングループの中核企業として、デベロッパー事業を担っている。現在の体制は、三菱商事と旧ジャスコの合弁会社である旧ダイヤモンド

シティ社とイオンモール社（以下、AM）が2007年に経営統合して誕生した。それ以前は、AM社とDC社はそれぞれの道を歩んできた。旧ダイヤモンドシティ社は関西から中部地区にかけて大型ショッピングセンター（以下、SC）を1970年代より手がけてきた、わが国のSC文化の先駆者である。一方でAMは1990年代に入って、イオングループの主力であるGMS事業を核としながら郊外に大型店舗の出店を加速させてきた²。そして2001年6月に社名を現在のイオンモール株式会社へ改称、2002年に東証一部上場を果たす。2007年8月に両社は合併、9月22日に全ショッピングセンター名を「イオンモール」へ改訂している。2013年にはイオングループより69のモール施設の運営・管理を受託、2014年2月期には国内外で148店舗を運営するにまで成長し、営業収益が前年比15.2%アップの約2,040億円、営業利益は約419億円を達成している。AMは、全国にある4万㎡以上の大型SCのうち38%を運営し、トップシェアを誇っている（アニュアルレポート2007: 12）。

海外展開においては、イオングループの成長戦略の一つである「アジアシフト」の下、中国とアセアン諸国への出店を加速している。AMは第二の成長ステージとして2008年に「アジアNo.1 商業デベロッパー」を掲げている。2008年11月のイオン北京国際商城ショッピングセンターを皮切りに、2014年2月期には中国で6店舗を展開している。アセアン地域では2014年1月にベトナムホーチミンシティで1号店をオープン、2015年12月時点でベトナム3店舗、カンボジア1店舗、インドネシアに1店舗の合計5店舗を運営している。計画では中国とアセアン地域でさらに出店を加速し、アジアシフトを本格化していく。

4.5 イオンモールのビジネスモデル

AMのビジネスモデルは自らが小売業である点で通常の開発型デベロッパーとは異なる。AMのビジネスフローは、モール開発にあたる「デベロップメント」と日々の運営にあたる「オペレーション」の2つの活動へ大別できる。まずデベロップメントでは、これまで蓄積してきた小売業としての豊富な経験値を活かして、綿密な市場調査に基づく物件探索力と様々な土地活用の知識を駆使し、どんなエリアであってもモールを出店できるノウハウをもつ（アニュアルレポート2014: 25）。建物のスタイルは、2～3階の低層階で、2つ以上の核店舗を配して、この核店舗を専門店モールで結ぶ「2核1モール」を基本としている。建物の両端に集客力のある核店舗を配置することで、モール内でのお客さまの回遊性を高めてテナント配置面での死角をなくし、核店舗との相乗効果により専門店の売上向上につなげている。

このフェーズで特に重要なのはモールのコンセプト開発である。物件ごとの立地特性、客層、地

² SCは1969年以前は駅前の好立地を中心に129あった。1970年代以降、徐々にSC開発の主流が郊外地域へと転換していき、1990年代に顕著となる。特に2000年6月に「大規模小売店舗立地法」へ改正されたことで、郊外において大型のモール型SCの開店が増加し、年間100ヵ所前後のSCが建設された。SCの成長要因は、さまざまな業種・業態を複合化したSCが、お客さまに受け入れられたこと、モータリゼーションの進行と人口のドーナツ化現象によって、広い駐車場を備えるSCがファミリー層を中心に支持されたことによる。また主要な業態がSC出店へと店舗戦略を切り替えたことも大きな要因である（アニュアルレポート2007: 12より抜粋）。

域の文化や風土などを踏まえた新しいモールコンセプトを明確に打ち出し、個性あるモールづくりに取り組んでいる。2014年度下期には駅前立地の「AM岡山」、2015年度上期には沖縄の魅力を発信するリゾート型モール「AM沖縄ライカム」などをオープンしている。そして「オペレーション」では、リーシングからリニューアルまで、モール運営による長期的、安定的な収益化のノウハウをもつ。「欧米のデベロッパーとは異なり、モールの管理・運営による収益で成長をめざす独創的なビジネスモデル」（代表取締役吉田昭夫氏談）というように、営業収益の実に46.8%は歩合家賃収入により構成されている（53.2%が固定的収益）。歩合家賃ではテナントの売上高の増加とAMの収益増が連動している。AMは小売業視点でのテナントへのアドバイス、テナント従業員の教育、共同の運営協議会を通じた各種共同販促などを通じて協業による価値創造を実現している。パートナー企業であるテナントと共に価値創造を追求するBMである。また地域コミュニティと共同でイベントや展示会を開催するなど、地域密着の仕掛けに関するノウハウも蓄積している。

4.6 ベトナムへの進出プロセス

①デベロップメント・フェーズ

2011年、AMはベトナムへの進出を決定する。マレーシアとタイでの30年にも及ぶ長いビジネス経験がアセアン地域への出店の基礎力となった。1号店である「AMタンフーセラドン」は、ベトナム最大の経済都市ホーチミン市の中心地から西へ約9kmに位置するタンフー区「Celadon City」内に立地している。商圈は、店舗からバイク15分圏内にある周辺4区の合計で、人口約140万人が居住する人口密集エリアである。店舗が位置する「Celadon City」は、総面積82haの「ニュータウンシップ構想」が進行しており、AMも新しい街の中核機能を担う。

出店準備においては国内と同様にまずは綿密な市場調査を実施し、コンセプト開発に努めている。コンセプト開発の主体は現地法人にあり、現地社長に大きな権限が与えられている。十分な調査インフラが発達していないホーチミン市において約100軒に上る地道な家庭訪問や消費者アンケート調査によって地域の顧客ニーズを分析している。その結果、3つのキーワード「遊び・子供・飲食」を導出した。イオンベトナムの代表者は我々のインタビューにおいて次のように語っている。

「市場調査結果から明らかになったことは、日常的な遊びと外食に対するニーズが高いということであった。余暇を楽しむニーズが浮き彫りとなった。一方で現地の小売業は未熟であり、ものが不足し、お客様は不便さを感じていた。価格も不明瞭で品揃えも十分ではない。総じて売り手発想の店づくりに留まっていた。駐車場へのアクセス1つとっても物件の形状に合わせた設計となっており、お客様視点の店づくりができていない。お客様の導線を考えて買回りのしやすい導線が実現していない。売場のゴンドラもメーカー主導の陳列がなされ、お客様にとって比較購買がしにくい状態にあった。子供の遊び場も安心して安全な場所は少なく、庶民が購入できる価格帯において商品の安全性は保証されているとは言い難かった。総じてお客様視点の店づくりをしている競合は少ないことが明らかとなった。供給網も不十分であり、安心して安全な食材を継続的に

供給できる物流と販売体制が実現していなかった」

モール開発は次のように進行していく。まず、現地で作成したマスタープランを持って本社で会議を行う。会議には本社役員も出席し、現地から提案されたコンセプト案、開発計画、市場調査結果、テナントミックス案などを全員で総合的に検討する（揉む）。役員にはそれぞれの専門性があり、様々な観点から改善案が提示される。この会議の結果を受けて現地法人にて再検討し、最終案に仕上げる。その後改訂版マスタープラン（コンセプト案と基本計画）を経営会議に諮る。推進許可が下りた後も修正を繰り返し、最終段階では取締役会での決裁を得る。現地法人の社長とリーシング部には、日本国内において既に存在する出店フォーマットを現地においてアジャストして活用する力量が求められる。

コンセプト開発の結果、1号店の建物は2棟1モールで3層半の構造とし、モール部分は100メートルと、日本の標準的な長さ200mと比較してやや短く、そこに115の区画を設けた。3層半の構造の中に1階にインターナショナルフード、2階に日本食を中心としたアジアンフードゾーンそして3階には少し価格を抑えたフードコートを設置している。飲食とアミューズメントに比重を置いたモールコンセプトとし、結果として2015年3月時点で飲食とアミューズメントエリアが全体の売上の約50%を占めている。

施設の建設においても本国のノウハウを活用している。開業までの建設プロセスはマスタースケジュールと呼ばれ、様々なノウハウが詰まっている。たとえばオープンから逆算してシネマの建設は6か月前に着手し、その後ボーリング場の設備、続いて飲食業の設備、そして最後にアパレルの順に進めていく。一般に、設計変更は頻繁に行われるため、管理は極めて煩雑となることから、1号店の建設は日本でも実績のある日系ゼネコンへ発注している。

②オペレーション・フェーズ

準備期間を経て、1号店は2014年1月11日にグランドオープンを迎える。AMとしては中型店であるものの地域最大規模の商業施設となった。商業施設面積約50,000㎡、バイク4,000台と車500台の駐輪・駐車場を有し、GMSイオンを核としながら120の専門店、内日系テナント30店の集積を実現した。オープンから20日間で220万人の来場者を集客しており、これは国内の旗艦店である幕張新都心店と同水準となる好調な滑り出しであった。とくにリーズナブルな価格帯の日本食が好調である。現地顧客は品質が良くても高価格ものにはあまり反応せず、リーズナブルだけれども品質がよく安心・安全なものに高い反応を示す。ベトナム人は一般に日本食に対しては高級なイメージを持っていたが、AM進出以後はリーズナブルにも食べられることが浸透し、支持されている。たとえば丸亀製麺のかけうどんの最低価格は39,000ドンであり、日本円にして200円を切っている。またダイソーによる40,000ドンショップ（約200円）も好調である。中島水産の提供する1貫25～50円程度のお寿司も良く売れている。GMSの生鮮食料品も伸びている。食については、安心・安全に対する期待が高い。イオングループがアセアン地域で蓄積してきた調達網、鮮度管理の技術が現地顧客に支持されている。加えてクールジャパン関連商品、子供・ベビー関係のカテゴリーも好

調である。ベビーフードは安心・安全の観点から現地の母親に好評である。

グランドオープン時に約90%のテナント開業率を達成したこともイオンモールの強みを表している。リーシングは、初進出特有の不確実性の中であっても、小売業出身のデベロッパーの強みを活かして、概ね予算計画通りに推移したという。イオングループ各社（GMS、金融、アミューズメント、アパレルなど）の出店をテナント誘致策の核としながらも、日本と同様に、テナントと共に成長を目指す姿勢を打ち出すことにより、テナントとの強固な関係性を構築してきた。我々のインタビューにおいて1号店の所長は言う。

「我々は、競合のデベロッパーとは異なり、小売業出身のデベロッパーだからこそ、テナントの売上を向上させるためのアドバイスや協業を積極的に行っている。現在（取材時）では月1回の店長会、3か月に1回のオーナー会議を通じて共に成功のための策を練り、実践している。そろそろ業種別単位の会議も始める予定である。オーナー会議への参加率は90%を超えており、非常に高い数字となっている。我々はテナントをビジネスパートナーと位置付け、共に成長するための関係づくりに努力している。その結果、たとえばベトナム国内で多数のチェーン店舗展開をしている大手ファーストフード店については、AMベトナム1号店の売上が常にトップクラスとなっている」

テナントの賃料は一部を除き歩合制を採用している。これはモール側とテナント側が売上高の向上のために共に努力するための共通基盤として機能している。テナントとの関係性管理に加えて、オープン直後からの組織的な学習がルーティン化していることもAMの強みであり、ベトナムでも実践している。先に示したリーズナブルな価格帯の日本食の好調さは、学習プロセスを経て確認された。たとえば、オープン後に実施された顧客調査より、ランチ予算は概ね1食100～200円程度であることが判明した。この予算帯と中島水産の商品価格とが合致していた。一貫25～50円のお寿司を5貫購入すれば100～200円程度となる。同様にパンも50円前後の価格帯がよく売れることが判った。そこで食品には売れ筋価格帯を設定し、その価格帯を実現するために品質・調達・オペレーションを見直している。一般に衣料品は3,000円台はあまり売れずに1,000円台が売れ筋であるが、日本を意識したクールジャパン関連の衣料品であれば2,000～3,000円台の価格帯であっても支持されることも事後的に判明した。テナントと協業しながら、売場での顧客の反応を直に感じ取り、売場改善に活かすことができる小売業出身のデベロッパーならではの強みをAMは実践している。価格は重要ではあるが、低価格の追求はAMのコンセプトと異なるため、高い品質レベルの商品・サービスをリーズナブルな価格で提供することを目指している。メインターゲットである中間層に向けて高品質とリーズナブル価格のバランスを追求している。

これら強みに加えて、顧客に高く評価されているのが、施設内の安全性と清潔感を維持する施設管理力である。イオングループのイオンデライト社に清掃と警備を委託し、安全基準は日本と同水準に設定している。制服の警備員に加えて赤いユニフォームを身にまとった女性スタッフを複数配置し、お客様のアシストをすることにより、好印象をお客様に与えている。女性スタッフたちは警

備も担当するが困っているお客様に積極的にお声掛けし、細やかなサービスに配慮している。また調査の結果、1号店ではバイクでの来店客が約95%を占めており、1台あたり2.5人が乗車している。そこでバイクでの来店者に対する安全で利便性の高い導線確保や買い物環境の提供にも力を注いでいる。ベトナムのお客様は買ったその場ですぐに食べたいというニーズを持っているため、イオン（GMS）では、日本と比較するとかなり広い100席規模のイートインスペースを設けている。ベトナムでは一般的である買物宅配サービスも行っている。来店のピークは20時であり、22時の閉店までの間に多くのお客様が訪れ、食事を楽しむ。おしゃれをしてデートで来店する若者も多い。お客様はエアコンの効いた快適な空間を楽しんでいる。すべてのお客様に他にはない安全で清潔で快適な空間を提供できることもAMベトナムの強みである。

日本のSCでは当たり前となっている館内でのイベント開催にも力を入れ、お客様に評価されている。ベトナムは基本的に季節感に乏しく、社会行事も少ない。変化のない日々国民は慣れている。一方で日本の小売業は歴史的に売手側からお客様へ新しいライフスタイルを提案してきた（バレンタインデーや母の日など）。売場のスペースを利用し、メーカーとタイアップしたイベントを行うなど、売場に活気を持たせることが重要である。メーカーにとっても店頭プロモーションを実施できる貴重な場所となる。ベトナムでは店頭でプロモーションを実施できる場所が少ないため、メーカー側にもお客様にも独自の価値を提供している。

以上のフェーズを経て、1号店は初年度年間来店者数1,200万人を達成している。これは当初計画の約130%にあたり、初期的な成功を達成したと評価できる。

③ 2号店のオープン

2号店「AMビンズオンキャナリー」はホーチミン市中心部から北へ約15kmのビンズオン省内に2014年11月11日オープンを迎えた。ビンズオンニューシティ開発による新しい街づくりの一環として出店を決めた。地上3階建て、延床面積約70,000㎡、バイク6,000台と車1,000台の駐輪・駐車場を有する地域最大規模の商業施設として、核店舗のGMSイオンと約150の専門店（内、日系テナント40店）で構成される本格的な滞在型ショッピングモールである。2号店は1号店の準備と並行して計画が進行していたため、1号店とほぼ同一のコンセプトでの開業となった。本来であれば、1号店における改善点や伸ばしたい点を検証したうえで2号店の計画へ反映すべきであったが、時間的な余裕がなかった。1号店と2号店の比較において、もっとも条件が異なるのが、お客様のライフスタイルの違いである。そもそもアパレル商品を購入できるところまで十分に成熟したお客様が少ない。従って飲食やアミューズメント関係は好調であるものの、物販は総じて苦戦している。オープン後の調査結果は、やはり高くても買えないというお客様の実情を表している。しかし、調査結果に従い、ニューファミリー層が購入しやすい価格帯まで商品のグレードを下げるとAMベトナムのコンセプトには合わなくなる。そこで一定以上のグレード感を保つため、飲食やアミューズメントを充実させて対応している。もともと中間層のお客様をメインターゲットとしていたが、2号店では結果としてアップーミドルのお客様に支持されている。ビンズオン地区は工業地帯であり、

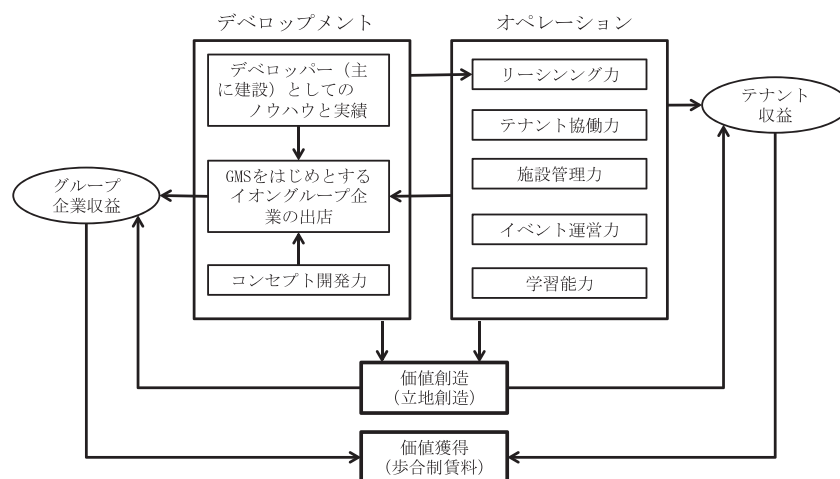
9万人のワーカーが住んでいる。そのなかには単身の出稼ぎ人も含まれている。出稼ぎ人の場合、家賃を支払い、仕送り分を差し引けば、可処分所得はかなり低いレベルになるだろう。このように1号店と2号店の立地条件は異なっている。今後は2号店の立地特性に合わせたコンセプトへ近づけていくことが課題である。

5. ディスカッションと今後の課題

前章ではAMベトナムの進出プロセスを見てきた。ここではリサーチ・クエッションへの回答を用意する形式にてディスカッションを展開し、命題を提出する。結びとして本稿の貢献と今後の課題を示す。

5.1 RQ1: Whyの問題

図表3 イオンモールベトナムにおける活動間のリンク（構造）



出所：筆者作成

AMベトナムのケースでは、日本のノウハウや資源の活用による価値創造が随所に観察された。図表3はAMベトナムの活動システムと活動の構造（リンクの方法）を示している。活動の構造は日本国内のBMとほぼ同じである。価値創造を実現する主活動はデベロップメントとオペレーションに大別でき、デベロップメントでは特に立地特性に根ざしたコンセプト開発に鍵がある。1号店ではコンセプト開発を綿密に行い、事前にニーズを精度高く推定している。オープン後に学習を通じて、リーズナブル価格帯の訴求へ微修正はしているものの、当初設定したコンセプトは商圈エリア内の顧客ニーズを捉えている。一方で2号店では時間的制約から、1号店と類似したコンセプトを採用したため、今後は立地特性に合致するコンセプトへの修正が課題である。デベロップメントはオペレーションにおけるテナントリーシング力とつながっている。確実に集客が見込める立地への出店の意思決定にデベロップメントは貢献している。オペレーションではテナント協働力、施設管理力、

イベント運営力、学習能力がすべて継続的な集客に貢献している。とくにテナントとの協働力はモール全体魅力を高める鍵となる活動として機能している。これは主体企業とパートナー企業の補完性を高める機能でもある。そして価値獲得では、イオングループの店舗の出店が集客に貢献し、テナントもモールの一員として努力することにより、集客と収益をさらに押し上げる仕組みになっている。そしてテナントの収益は、歩合制家賃としてデベロッパーであるAMベトナムの収益の向上につながる。このように、AMベトナムでは複数の活動が価値の創造と獲得のために互いにリンクして機能している。その結果、AmitとZottのBM概念と合致する活動システムに仕上がっている。

それではRQ1に対する回答を検討していこう。なぜ、本国資源のリポジショニングは、現地市場での活動システムの構築に貢献しているのか。BMでは、デザイン主題とデザイン要素に関する活動システムの基本構想が求められる。AMベトナムは、新奇性中心とするデザイン主題を実現している。日本食やクールジャパン関連商品、安心・安全に遊べるエンターテインメント空間、お客様視点の店舗設計と運営など、すべてにおいて現地顧客にとっては初めて経験する新奇性に溢れた活動である。活動の構造（リンク）についても、コンセプト開発からテナントとの協働までベトナムの競合デベロッパーとは異なり、新奇性が備わっている。同様に歩合制賃料の導入（ガバナンス）にも新奇性がある。顧客はAMベトナムの店舗においてワンストップでリーズナブルな価格帯での日本食やクールジャパン関連商品、エンターテインメントを安心・安全・清潔な空間で消費できる。このような空間は、商圈エリア外を含めてもホーチミンシティでは新奇性が極めて高い（2015年3月時点）。

本国資源のリポジショニングは、活動システムを新奇性を主題としたBMへと仕上げている。なぜならば、AMベトナムは、現地顧客にとっての新奇性の実現のために、現地顧客の好みと他にはない希少性の程度に基づき、本国資源（活動）の束の中から必要な活動を意図的に選択し活用している。その選択の仕組みはコンセプト開発とオープン後の学習に埋め込まれている（この内容についてはRQ2にて検討する）。当たり前ではあるが、日本市場では日本食をフードコートやGMSの売場で提供することに新奇性は付与されない。安心・安全・清潔な空間や商品の提供も日本では希少性が低い。お客様視点での施設設計や導線づくりも当たり前である。モール内での季節感のあるイベント開催もまた日本では定着している手法である。これら個別の活動（資源）をホーチミンシティの商圈内で位置づけ直すこと（リポジショニング）を通じて、活動システムの新奇性を構築している。日本市場では希少性が低く、顧客選好も中間あたり（RRPフレーム内の②と③の間）にポジションされている資源を、企業特殊資源としてリポジショニングして活用している。とくに食とエンターテインメントの売場面積を大幅に確保するテナントミックスは、リポジショニングの成果である。すなわち、食とエンターテインメントに対する顧客選好と希少性の程度は、日本市場よりもベトナム市場の方が高い。以上より命題1（P1）を提出する。

P1：本国資源のリポジショニングは、現地市場において新奇性の高い活動システムの構築を支援する。

5.2 RQ2: Howの問題

それではAMベトナムはどのようにしてリソース・リポジショニングを実現しているのだろうか。リポジショニングの専門的ケイパビリティ（白井、2015）の解明が次なる課題である。本ケースは、リポジショニングが4つのサブ活動により成り立っていることを示している。

①事前調査

事前調査は、本国資源による価値創造の可能性について探るための現地市場調査ならびに調査結果をコンセプトへ落とし込む作業である。コンセプト開発では、市場調査に基づき、立地特性に合わせたキーワードを選定している。マーケティングでは製品・サービスの企画の初期段階においてコンセプト開発を行う。いわゆるSTP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）分析と同時に、ターゲット顧客がどのような便益を獲得し、どのようなシーンで消費するのかを具体的に企画へ落とし込む。技術ありきではなく、顧客志向で提供すべき価値を推定し、具体的な製品やサービスの仕様に落とし込むのがコンセプト開発であり、競合との差異化要因としても機能する。AMベトナムもこのマーケティングの基本を忠実に実践している。しかしマーケティングにおけるコンセプト開発では、資源や活動の組み合わせまでを必ずしも考慮するわけではない。対象は製品と付帯するサービスの範囲に限定される。BMでは活動システムがコンセプト開発の範囲に含まれるため、本国の資源や活動を企業内外より選択するリポジショニングがコンセプト開発と連動している。事前調査のゴールは、価値創造のために、どのような活動を主体企業が実行するのか、どのような活動の組み合わせが適切なのか、そしてどのように複数の活動をリンクさせるのかに関するグランドデザインの策定にある。

②本社現地子会社間調整

コンセプト開発は現地子会社による事前調査のみならず、本社との会議を通じた繰り返しの調整を通じて、最終プランへ昇華する。本社の経営陣が蓄積してきた知識を開発プラン全体に盛り込む。コンセプトのみならず、施設設計、テナントリーシング、運営管理などに関する本社知識が活用されている。調整を通じて本国資源のリポジショニングによる価値創造の精度が向上し、かつ資源の移転コストも低減できる。なぜなら本社の支援を取り付けることにより、プラン全体に正当性が担保されるため、グループ全体での協力体制を獲得することができる。コンセプト案を実行可能な計画へ落とし込むことがここので目的である。

③事後学習

オープン後の現場での学習を通じた修正もリポジショニングの重要な活動である。本ケースでは、高品質でかつリーズナブルな価格帯へのさらなるシフト策をオープン後の学習により識別している。顧客へのアンケート調査、購買データ分析やお客様の声を丁寧に聞き取る仕組み（voice of customer）、テナントとの協議を通じて、改善策を常に練っている。1号店では①の事前調査と②の調整活動の精度が高かったため、③は微修正の範囲にとどまっている。一方で2号店では①と②の精度が1号店より低かったため、③での修正範囲が広がりつつある。事後学習は①と②の確認と、

さらなる改善を加えることを目的としている。長期的には、テナントミックスの見直しや増床計画など継続的な新奇性の創造に事後学習は貢献する。

④現地法人の経営陣の実行力

本ケースでは、①～③はすべて現地法人経営陣へ権限委譲されている。本社のアセアン地域担当者によれば、現地経営陣が主体となってリポジショニングを立案し実行するため、経営陣の実行力にリポジショニング効果の精度は大きく依存するという。AMベトナムの場合、ベトナムに進出しているグループ6社を統括するイオンベトナム社とAMベトナムの双方の経営陣が主体となっている。またモールビジネスではリーシング部門が営業担当であり、かつリポジショニングを実現する実行部隊でもある。泥臭い業務をタフさを持ってやり遂げる実行力がリポジショニングの重要な要素である。

本ケースでは、これら4つのサブ活動を通じて、リポジショニングが実現している。以上より命題2（P2）を提出する。

P2：リポジショニングは、①事前調査、②本社子会社調整、③事後学習、④現地経営陣の実行力を通じて実現する。

5.3 本稿の貢献と今後の課題

活動システム全体を分析単位とするBMの国際化は、既存の国際ビジネス研究に新しい分析視角を提供する。とくに企業の境界を越えた資源や活動のリンクにより価値創造を実現する視点は、これまでサプライチェーンや組織間関係の研究（たとえばチャネル研究）において議論があるものの、ホリスティックな視点からビジネスモデルがもたらす価値の創造と獲得を分析する研究は、国際ビジネス分野ではほとんど見られない。そこで本稿は、BMの国際化を駆動する要因としてリソース・リポジショニングが貢献しているのか、またどのようにリポジショニングが実現しているのかについて、AMベトナムのケースを用いて検討した。分析の結果、本国資源のリポジショニングは、現地市場でのBMの新奇性を駆動していることが明らかとなり、加えてリポジショニングの組織的な実現プロセスも明らかにした。しかし、本研究にはまだまだデータが不足している。最大の課題は、リソース・リポジショニングの操作化と定量分析にある。他の複数のケース分析を通じて、本稿の発見事項（命題）の精度を高め、リポジショニング仮説の実証に努めたい。

謝 辞

本稿の執筆にあたり、編集委員会の皆様をはじめ、大変有益なコメントをご提供いただいた3名の査読者へ感謝申し上げる。またインタビュー調査に快くご協力いただいたイオンモールのご担当者様に御礼申し上げたい。尚、本稿は科研費基盤研究（C）研究課題「新興国市場戦略の一般理論開発に関する実証研究」（研究課題番号15K03685、研究代表者 白井哲也）の成果の一部である。

参考文献

- Amit, R. & Zott, C. (2001) "Value creation in E-business," *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988) "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Foss, N. & Saedi, T. (2015) *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, Oxford. pp. 24-42.
- 石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』 岩波書店。
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management*. London: Oxford University Press (谷口和弘他訳 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』 ダイヤモンド社、2013年)。
- 白井哲也 (2015) 「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視角」『国際ビジネス研究』 7(2)、2-25頁。
- 白井哲也・内田康郎 (2012) 「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」『国際ビジネス研究』 4(2)、115-132頁。
- Zott, C. & Amit, R. (2007) "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, 18(2): 463-475.
- Zott, C. & Amit, R. (2010) "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning*, 43(2-3): 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Donvelly, J. (2000) "Strategies for value creation in e-commerce: best practice in Europe," *European Management Journal*, 18(5): 463-475.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

[Research Note]

Developing Process of Capabilities: From Theoretical and Empirical Approaches

Naoki Yasuda

(Rikkyo University)

Abstract

This study presents a more refined picture of how firms develop capabilities than is presented in existing theoretical and empirical literature. Through this process, this study sheds light on the difference of the agents that contribute to the development of capabilities: organizations, groups, and individuals. This study explains the developing process of capabilities from several theoretical perspectives, drawing from evolutionary economics, organizational learning, knowledge-based views, and dynamic capabilities to illuminate the roles of organizations, groups, and individuals in developing capabilities. It portrays the development of firms' capabilities as a sequential process of acquiring, integrating, applying, and modifying knowledge. In addition, this study stresses on the need for an empirical approaches to measure the development of capabilities, offering a model that demonstrates how each development process has positive effects on the subsequent developing process, and these sequential processes have positive effects on organizational performance or behavioral outcomes.

Keywords

capability development; evolutionary economics, organizational learning, knowledge-based view, dynamic capabilities, bounded rationality

1. Introduction

Following Penrose (1959), scholars accepted the resource-based view as the primary insight into how firms establish competitive advantage. The resource-based view argues that firms should be analyzed individually on the basis of their resources (Wernerfelt, 1984), not as members of an industry on the basis of their products (Porter, 1985). It views firms as bundles of valuable, rare, and inimitable resources employed to achieve competitive advantage (Barney, 1991). Helfat and Peteraf (2003) define resources as tangible or intangible assets or production inputs that an organization owns and capabilities as the organization's ability to perform tasks that achieve specified results. Firms' capabilities are acknowledged sources of competitive advantage, but different theoretical approaches have offered different explanations for development of capabilities independently.

The purpose of this study is to present a more refined interpretation of how firms develop capabilities by drawing from earlier theoretical and empirical studies. This study sheds light on the difference of the agents (i.e., organizations, groups, and individuals) that contribute to the development of capabilities. This consideration is reasonable because prior efforts about distinguishing the agents have been limited, and organizations, groups, and individuals play different roles in a capability developing process.

This study explains the development process of capabilities by drawing upon the literature on evolutionary economics, knowledge-based views, organizational learning, and dynamic capabilities. It argues that firms develop capabilities by acquiring, integrating, applying, and modifying knowledge. Trial and error is crucial in applying knowledge because managers have bounded rationality, which is a source of counterproductive effects of learning. This study argues that the effects are modified through knowledge modification process. In addition, from an empirical perspective, this study proposes a model that demonstrates how each development process has positive effects on the subsequent developing process, and these sequential processes have positive effects on organizational performance or behavioral outcomes.

This study proceeds as follows. First, it demonstrates that previous literature presents mixed interpretations of the nature of capabilities. Second, it reviews prior empirical efforts to conceptualize the development of capabilities. Third, it discusses the agents that contribute to the development of capabilities. Fourth, it argues that counterproductive effects in learning arise from managers' bounded rationality. Finally, it offers a more refined process of the development of capabilities from theoretical and empirical approaches.

This study makes three contributions. First, it provides a more sophisticated view of how firms develop capabilities via a sequential mechanism by incorporating and integrating earlier theoretical and empirical literature. Prior studies have examined knowledge acquisition, integration, and application processes independently. Second, this study distinguishes the agents that contribute to the development of capabilities through the sequential development processes. Third, this study indicates directions for further empirical research.

2. The Nature of Capabilities

It is well accepted that knowledge is an important resource for firms (Barney, 1991), and four theoretical approaches offer insights into how resources combine to produce firms' capabilities: evolutionary economics (Nelson & Winter, 1982), organizational learning (Huber, 1991), knowledge-based views (Grant, 1996b), and dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Capabilities include the ability of firms to deploy resources (Amit & Schoemaker, 1993) and their processes and routines for doing so (Grant, 1996b; Zollo & Winter, 2002). This view of capabilities is echoed in the literature concerning dynamic capabilities: "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"

(Teece et al., 1997: 512). Whereas zero-level capabilities correspond to ordinary capabilities, dynamic capabilities are higher-level capabilities that transform ordinary capabilities (Teece, 2014). Responding to changing environments is a function of dynamic capabilities to create, extend, or modify firms' resource bases (Helfat, 2007). Earlier literature concerning dynamic capabilities underscores the role of decision-makers. Zahra, Sapienza, and Davidsson (2006) define dynamic capabilities as "the abilities to re-configure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision makers." Ambrosini and Bowman (2009) discuss how managers' perceptions enable firms to understand opportunities correctly. Dynamic capabilities include managers' ability to sense and seize opportunities (Teece, 2007, 2014) and respond promptly and adequately by creating, extending, and mobilizing resources (Helfat, 2007; Stefano, Peteraf, & Venora, 2014; Teece, 2014).

Zollo and Winter (2002: 340) stress the routine aspects of capabilities, defined as "a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness." That definition presumes firms are sets of routines, defined as "regular and predictable behavioral patterns" (Nelson & Winter, 1982: 14) or as a structured system of routines, which are patterns of repetitive activities by an organization's members (Cyert & March, 1963). Earlier literature concerning evolutionary economics refines the concept of routines in organizational or practical terms (Nelson & Winter, 1982). Routine-based activities store firm-specific knowledge and serve as organizational memory (Huber, 1991; Nelson & Winter, 1982).

Whereas the routine-based learning perspective considers firms as knowledge acquirers (Huber, 1991; Levitt & March, 1988), the knowledge-based view portrays firms as integrators of knowledge embedded in individuals who transform their implicit knowledge into organizationally explicit knowledge (Grant, 1996b; Nonaka, 1994). Individual knowledge is enlarged, amplified and justified within an organization (Nonaka, 1994). The knowledge-based view defines capabilities as "a firm's ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm's capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs" (Grant, 1996a). Capabilities are the outcomes of knowledge integration mechanisms: complex, group-based activities that integrate the knowledge of individuals (Grant, 1996b).

Two common approaches to capabilities appear in earlier literature: they are viewed as dynamic matters, and they are viewed from the level of organizations, groups, and individuals. Prior studies view capabilities along discrete stages of development (e.g., knowledge acquisition and integration), and it is necessary to view capabilities as higher or lower rather than being present or absent because capabilities indicate dynamic processes. In addition, the agents that encourage the development of capabilities differ with theoretical viewpoints. This study follows Zollo and Winter (2002) and defines capabilities as a learned and stable pattern of collective activity through which the organization and individuals within the organization systematically generates and modifies its

routines in pursuit of improved effectiveness and competitive advantages. This study presumes that organizations are any forms of companies, groups as collections of individuals (e.g., units and project teams) and individuals as members of organizations. As it is obvious that effects of capabilities are different depending on types of organizations and capabilities, this study explains the outcomes in the following section.

3. Empirical Evidence Concerning the Development of Capabilities

Research posits a direct relation between firms' capabilities and performance (Grant, 1996b) and an indirect relationship whereby capabilities influence competitive advantage through modifying bundles of resources and routines (Barreto, 2010). Outcomes of the development of capabilities are different depending on types of capabilities. Table 1 summarizes empirical evidence concerning the development of capabilities. For instance, Lee, Lee, and Pennings (2001) found that technological capabilities, measured by how many technologies firms previously developed internally, correlate positively with start-up performance. A survey by Zhou and Wu (2010) identified that technological capabilities affirmatively influence exploitation activities. In addition, Døving and Gooderham (2008) found that the scope of accounting advisory services is broadened by the heterogeneity of human capital.

In international management literatures, a concept of capabilities have been explained in the context of international expansion, entry mode choice, acquisition performance, financial performance, strategic alliance, and product development (Werner, 2002).

Prior studies conceptualize the processes inherent in developing capabilities and primarily emphasize organizational learning. They suggest that firms develop ordinary, political, or dynamic capabilities through experience. Capabilities are routines that firms change and update based on feedback from performance (Cyert & March, 1963). The development of organizational capabilities is path- and history- dependent, requiring the accumulation of experiences that encourage firms to create and update routines based on feedback (Levitt & March, 1988). The literature of international management discusses the benefits that experience provides multinational corporations (MNCs) (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). MNCs face the liability of foreignness in host countries where domestic competitors receive political favors and need not justify their existence (Oliver, 1997; Zaheer, 1995). MNCs' foreign experience encourages international expansion and enhances local market performance (Henisz & Macher, 2004). Some MNCs are more capable of coping with such challenges; they are faster in terms of international expansion and better able to find emerging opportunities in host countries than other MNCs. For instance, Chang (1995) found that the more MNCs accumulate their investment experiences, the more likely they make further investments. Moreover, political capability literature suggests that there is a positive relation between political capabilities and MNCs' entry into politically risky countries. Delios and Henisz (2003) showed that MNCs are less likely to enter politically unstable host countries, but their reluctance

Table 1: Prior Studies that Conceptualize Capabilities

Reference	Key Concepts	Key Variables	Key Predictions and Findings	Method and Sample
Chang (1995)	Capabilities	Experience (number of investments)	The more MNCs accumulate their investment experiences, the more likely they make further investments.	98 Electronics firms in Japan, listed the first section of the Tokyo stock exchange
Haleblian & Finkelstein (1999)	Capabilities	Acquisition experience	There is an U-shaped relationship between organization acquisition experience and acquisition performance.	449 large acquisitions that occurred between 1980 to 1992
Delios & Henisz (2000)	Political capabilities	Experience (number of years)	MNCs prefer not to own shares in subsidiaries in host countries have greater political risks, but the effect is weaker with greater experiences.	2,827 Japanese foreign subsidiaries in emerging economies
Lee, Lee, & Pennings (2001)	Technological capabilities	(1) The number of technologies that were internally developed (2) The number of utility models that were registered to the Korean Patents Administration (3) The number of foreign and domestic quality assurance marks	Technological capabilities are positively related to start-ups performance.	1,012 questionnaire to founders of technological start-up companies in Korea (88 firms)
Delios & Beamish (2001)	Capabilities	Experience (number of years and investments)	Subsidiaries with greater foreign operating experience are more likely to survive.	Japanese non-financial firms' 12,204 subsidiaries
Delios & Henisz (2003)	Political capabilities	Experience (number of years)	MNCs are less likely to invest in greater political risk countries, but the effect is weaker with greater experience.	665 Japanese manufacturing firms
Uhlenbruck (2004)	Dynamic capabilities	(1) Prior acquisition experience (2) MNE regional experience	Acquisition and regional experience are positively related to post-acquisition subsidiary development.	Acquisition data from the World Bank and Investment Dealers Digest, and questionnaire to MNE executives (172 acquisitions)

Reference	Key Concepts	Key Variables	Key Predictions and Findings	Method and Sample
Henisz & Macher (2004)	Capabilities	MNCs' experiences (number of years and investments)	MNCs' experiences in host countries increase their further investments there.	388 firms in semiconductor industry
Kale & Singh (2007)	Capabilities	Knowledge articulation, codification, sharing, and internalization	Learning process (knowledge articulation, codification, sharing, and internalization) is positively related to alliance success rates.	175 questionnaires to firms whose sales are greater than \$100 million
Døving & Goederham (2008)	Dynamic capabilities	(1) Heterogeneity of human capital (2) Internal develop routines (3) Alliances with complementary service providers	The scope of business advisory services delivered by an accountancy practice is broadened by the heterogeneity of its human capital, internal develop routines and alliance with complementary service providers.	1,380 questionnaires to heads of the authorized accountancy practices for which NARF had e-mail addresses (254 firms)
Malik & Kotabe (2009)	Dynamic capabilities	(1) Organization learning (2) Reverse engineering (3) Manufacturing flexibility	Organization learning, reverse engineering and manufacturing flexibility are positively associated with performance in manufacturing firms from emerging economies.	Personal interviews and questionnaires (93 firms, India: 54, Pakistan: 39)
Holburn & Zelner (2010)	Political capabilities	Experiences in home countries (income inequity, ethnic fractionalization in home countries)	- Home countries characteristics cause organizational political capabilities. - Firms with political capabilities are more likely to enter riskier countries.	186 firms in global electric power industry
Zhou & Wu (2010)	Technological capabilities	Self-evaluation relative to focal firms' major competitors	Technological capabilities have a positive relationship with exploitation.	Questionnaires to a random sample of 500 firms from a list of high-technology companies in Shanghai (192 firms)
Parente, Baack, & Hahn (2011)	Dynamic capabilities	Product modularization	Product modularization has positive effects on new product development.	Questionnaires to 111 Brazilian automobile suppliers
Schilke (2014)	Dynamic capabilities	(1) Alliance management capability (2) Product development capability	The relationship between alliance management and product development capabilities is strongest under intermediate levels of environmental dynamism.	Interviews and 1,386 questionnaires (302 firms)

weakens after accumulating foreign experience (i.e., number of foreign entries and the duration of operations). Holburn and Zelner (2010) found that MNCs develop political capabilities to explore global markets if their home countries feature heightened political risks, income inequality, and ethnic fractionalization. Moreover, Delios and Henisz (2000) suggested that MNCs prefer to avoid subsidiaries in countries with greater political risks, but this preference weakens among MNCs with greater political capabilities. In addition, Delios and Beamish (2001) found that survival rates of MNCs correlate with foreign operating experience and that MNCs with more foreign experience operate more efficiently even in complex environments (Larsen, Manning, & Pedersen, 2013). Research into acquisitions has also taken an experience-based perspective. Uhlenbruck (2004) showed that MNCs' experience with acquisitions enhances subsidiaries' growth, and Halebian and Finkelstein (1999) found significant effects of acquisition experience on acquisition performance. In addition, Malik and Kotabe (2009) identified that organization learning is positively associated with performance in manufacturing firms from emerging economies.

Although it does not concern a learning perspective, international management literatures have also offered effects of capabilities in the context of strategic alliance and product development. For instance, adopting a knowledge-based perspective, Kale and Singh's (2007) questionnaire-based survey showed that capabilities building through firm-level alliances involve articulating, codifying, sharing, and internalizing knowledge and internalizing processes, and it enhances alliance success rate. Schilke's (2014) survey and interviews found that relationships between dynamic capabilities (i.e. alliance management and product development capabilities) and competitive advantage are strongest under intermediate levels of environmental dynamism. Moreover, surveying 111 Brazilian automobile suppliers, Parente, Baack, and Hahn (2011) showed that modularization marginally increases product development (i.e., dynamic capabilities).

Some studies adopt experience as the measure of capabilities. Others use questionnaire-based measures to conceptualize the development of capabilities. Both approaches argue that firms develop capabilities in a path-dependent manner in which different growth trajectories develop different routines (Levitt & March, 1988). However, this study argues that it is crucial to include individual, group, and organizational perspectives when conceptualizing the development of capabilities.

4. Agents and Sequential Process of the Development of Capabilities

Prior theoretical and empirical investigations into the development of capabilities display two shortcomings. First, even though the organizational learning perspective is widely accepted, further inquiry is required into which agents provide the most relevant learning and the process of developing capabilities. One of the recognized limitations of the study of organizational learning is the lack of considerations on how individuals and groups figure out what works and what does not when implementing some tasks (Zollo & Winter, 2002). Second, the organizational learning perspective concerns only knowledge acquisition and ignores the sequential processes that follow

after acquiring knowledge. Prior studies generally examine knowledge acquisition, integration, and application processes independently.

An organizational learning perspective views firms as knowledge acquirers and bundles of routines (Huber, 1991). According to Levitt and March (1988: 326), “Organizational learning depends on features of individual memories.” In addition, “all learning takes place inside individual human heads: an organization learns in only two ways: (a) by learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization previously have” (Simon, 1991: 125). The knowledge-based perspective emphasizes that knowledge is stored in individuals (Grant, 1996b). For instance, Reagans, Argote, and Brooks (2005) found that individual, group, and organizational experiences contribute to performance of surgical teams in hospitals. Cohen and Bacdayan (1994) incorporate individual and organizational perspectives in an integrated view of organizational learning from a cognitive perspective. They find that individual recollections of organizational routines are stored as procedural memories—i.e., memories for how things are done that are relatively automatic and inarticulate (Cohen & Bacdayan, 1994). Takahashi (1998) also argues that organizational routines are systems of individual memories that organizations accumulate as procedural memories that remain in place as personnel are replaced. Organizational experiences lead to accumulation of individual memories that are store as procedural memories in individuals.

This paper regards the development of capabilities as the sequential process of acquisition, integration, and application of knowledge. Operating within a knowledge-based perspective, they argue that accumulating experiences by organizations and articulating and codifying knowledge by individuals are crucial for developing capabilities (Zollo & Winter, 2002). These knowledge articulation and codifying activities are individual- and group-level activities. Whereas an organizational learning perspective views firms as knowledge acquirers and bundles of routines (Huber, 1991), a knowledge-based perspective views firms as knowledge integrators and collections of individuals. Knowledge-based perspectives also suggest that the role of organizations is to apply knowledge to strategic behaviors (Grant, 1996b). Eisenhardt and Martin (2000) argue that the primary mechanisms for developing capabilities are past mistakes and the pace of experience. Zahra et al. (2006) emphasize trial and error as the mechanism underlying the evolution of capabilities. Through trial and error in applying knowledge, firms perceive whether knowledge they retain is correct and beneficial. This study argues that modifying the firms’ knowledge is one process in the development of capabilities.

5. Bounded Rationality of Managers

Acknowledging the role of individuals requires examining the literature of counterproductive effects of experiences and, particularly, bounded rationality (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; March & Simon, 1958). Organizations learn from experience (Zollo, 2009), but Levinthal and March (1993: 96) argue that “experience is often a poor teacher, being typically quite meager relative

to the complex and changing nature of the world in which learning is taking place.” Experience is not beneficial when managers with bounded rationality and finite cognition overlook learning opportunities (Mitsuhashi, 2011; Ocasio, 1997), misunderstand or mis-specify cause-and-effect (i.e., superstitious learning) (Halbebbian & Finkelstein, 1999; Levitt & March, 1988), or apply an established routine to irrelevant or inappropriate contexts (i.e., experience misapplication) (Finkelstein & Halebbian, 2002; Levinthal & March, 1993).

Extensive literature on foreign experiences identifies superstitious learning and experience misapplication that MNCs make when globalizing operations (Vermuelen & Barkema, 2001). Nadolska and Barkema (2007) find that acquisitions fail when firms erroneously apply routines developed during prior acquisitions. Zeng, Shenkar, Lee, and Song (2013) found that there is a positive relationship between subsidiary mortality in a dissimilar culture and the MNC’s host-culture experience when it has only a low level of host-culture experience that causes superstitious learning.

Literature concerning dynamic capabilities also underscores managerial decision making and how managers’ perceptions of opportunities contribute to firms’ capabilities (Zahra et al., 2006). Managers’ perception of changing external environment plays an important role to develop capabilities (Ambrosini & Bowman, 2009). Teece (2007, 2014) argues that sensing and seizing opportunities, and knowledge transformation process that enable organizational resources to adapt the changing environment contribute to development of capabilities.

These views make it necessary to consider managers’ limited ability to analyze external environments. As developing capabilities involves organizational, group and individual considerations, it is necessary to consider managers’ limited ability because bounded rationality underlies superstitious learning and experience misapplication in learning. This paper incorporates managers’ bounded rationality into the mechanism for developing capabilities.

6. A More Refined Process of Capabilities Development

This study presents a more refined picture of the development of capabilities based on previous empirical and theoretical literature. It takes the theoretical position that knowledge is an important resource and proposes that capabilities are developed by acquiring, integrating, applying, and modifying knowledge (Figure 1). Unlike prior studies, this study integrates several theoretical positions in considering the development of capabilities. It argues that developing capabilities involves organization, group and individual levels development that must overcome superstitious learning, and experience misapplication arising from managers’ bounded rationality.

Organizations acquire knowledge thorough experiences (Huber, 1991). In the knowledge acquisition process, organizations accumulate experiences, and individual memories acquired via organizational experience are stored as procedural memories. In the knowledge integration processes, given their individual memories, employees integrate their personal knowledge by

articulating, codifying, sharing, and internalizing knowledge among their members (Nonaka, 1994; Zollo & Winter, 2002; Kale & Singh, 2007). This study presumes situations that do not involve critical contradictions of interests for all individuals (e.g., alliance management process), and these processes are not only individual- but also group-level activities. As individual knowledge is often tacit and personal, it is necessary for individuals to make the tacit knowledge implicit ones. This is an articulation process. Codifying is recognized as mere documentation of knowledge that exists within individuals. Knowledge sharing involves exchanging individual knowledge through interpersonal and inter-group interaction (e.g., among units and project teams). Finally, internalizing concerns the absorption of relevant knowledge by individual receivers and involves individual efforts to encourage absorption of accumulated organizational level knowledge (Nonaka, 1994). As a result, routines are stored in organizations (Huber, 1991). In addition, it is crucial to point out that unlearning, defined as “a process through which learners discard knowledge,” is necessary in this knowledge acquisition process (Hedberg, 1981: 18). Unlearning at individual and group levels emerges when members become aware that some knowledge they possesses are no longer useful (Tsang & Zahra, 2008). This concept is important because individual ability to learn is limited, and existing knowledge is a source of inertia, defined as “inability for organizations to change as rapidly as the environment” (Pfeffer, 1997: 163). Both knowledge integration and unlearning are required in this process. Whereas learning perspectives argue that the primary role of organizations is to acquire knowledge, knowledge-based perspectives view organizations as knowledge integrators. This latter view regards applying integrated knowledge as an organizational role (Grant, 1996b). This study argues that trial and error in knowledge application process is important in developing capabilities because it is necessary to realize superstitious learning and experience misapplication by obtaining feedback. Trial and error in the process makes it possible to perceive whether knowledge they retain is correct and beneficial. Therefore, in the knowledge application process, it is possible to identify quality of knowledge. Finally, the repetition of knowledge acquisition, integration, and application constitutes knowledge modification as the final step in developing capabilities.

It is generally necessary to empirically investigate validity of a theoretical model. It has been challenging to measure the development of capabilities, prior studies have measured capabilities by archival (i.e., experiences) and survey-based methods. According to empirical evidence, developing capabilities improves performance and encourages behavioral outcomes (Lee et al., 2001; Holburn & Zelner, 2010). It is difficult to consider fully any aspect of knowledge acquisition, integration, application; however, this study suggests that archival based method should be complemented by survey-base methods. On the basis of Figure 1, this study argues that positive relationships among each process of development of capabilities shown in Figure 2. Along with Argote and Miron-Spektor (2011), this study argues it is necessary to consider types of experiences empirically because, for instance, it is well accepted that heterogeneous experiences increase learning outcomes more than homogenous experiences (Haunschild & Sullivan, 2002). In addition, direct effects of

Figure 1: Process of Developing Capabilities

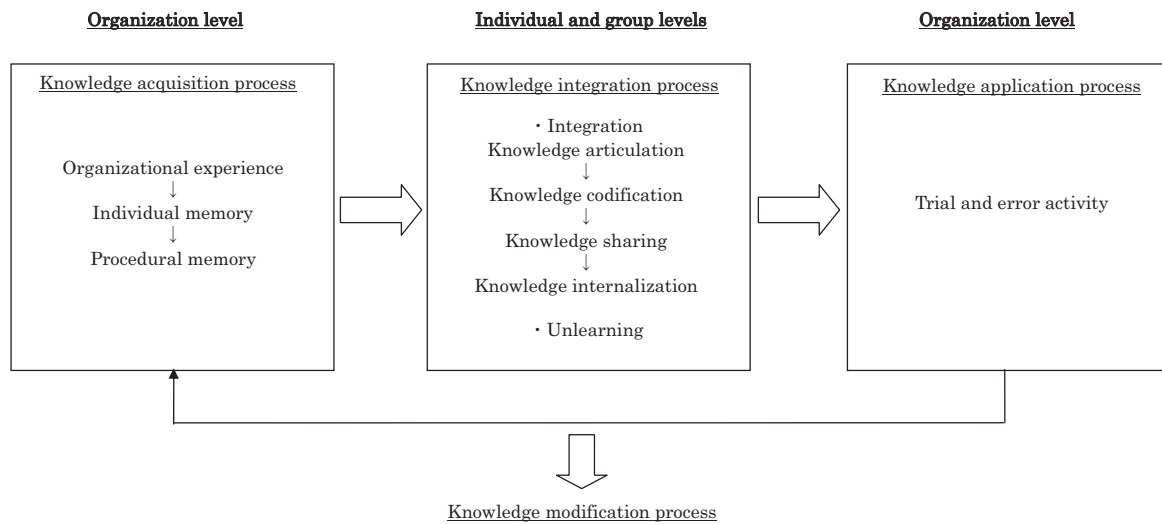
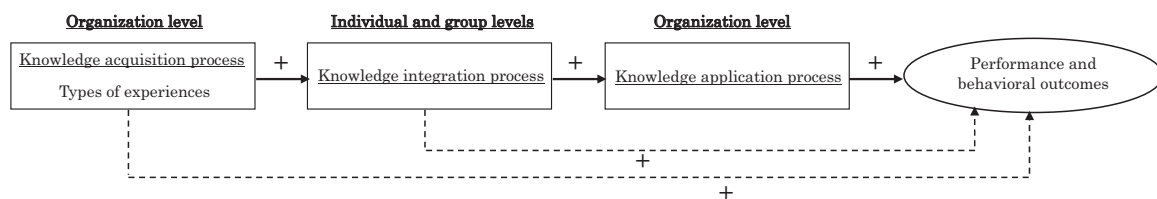


Figure 2: Empirical Approach to Developing Capability Process



Note: The bold lines represent the relationships proposed in this paper; the dashed lines represent relationships observed in prior research.

knowledge acquisition and integration processes on performance and behavioral outcomes have been identified in prior studies. Capability development processes requires sequential processes of knowledge acquisition, integration, and application processes. Therefore, it presumes that each development process has positive effects on the subsequent developing process, and these sequential processes have positive effects on organizational performance or behavioral outcomes.

Whereas the knowledge acquisition processes can be measured by archival data, the knowledge integration and application processes should be measured by a questionnaire-based survey. For instance, international management literature measures foreign experience as the duration of operations in host countries or the number of entries into host countries, and knowledge integration and application processes can be measured via a questionnaire-based survey to MNC managers. As this study showed before, it argues that archival-based methods need to be complemented by questionnaire-based surveys to refine conceptualization of development of capabilities.

7. Conclusion

This study reviewed prior literature to present a more sophisticated picture of how firms develop capabilities. It argued that the process of developing capabilities must be examined at organizational, group, and individual levels. This study took its perspective concerning the

development of capabilities from evolutionary economics, organizational learning, knowledge-based views, and dynamic capabilities. It argued that developing capabilities is a sequential process of acquiring, integrating, applying, and modifying knowledge. Trial and errors in the knowledge application process are essential because it is necessary to perceive whether the knowledge is valuable and beneficial. In addition, a knowledge modification process is a final process of the development of capabilities. From an empirical perspective, this study develops a model that illustrates how each development process has positive effects on the subsequent developing process, and the sequential process has positive effects on organizational performance or behavioral outcomes. The study also suggested that future research can justify this model empirically by combining archival and questionnaire-based data.

This study offers several contributions. First, it proposes a more refined process of the development of capabilities. This study explains a process of the development of the capabilities by integrating several theoretical perspectives, which enable us to show a sequential mechanism. Second, it distinguishes the agents which contribute to the development of capabilities. In doing so, it provides a more sophisticated view of how firms develop capabilities. Finally, this study has indicated directions for future empirical research on the development of capabilities.

It is important to acknowledge the limitations because it is challenging to provide a picture of the developing process of capabilities and to measure the development of capabilities; therefore, further considerations are necessary. First, identifying specified cases under some specified conditions are required to enhance validity of the development process. Specifically, further considerations on types of organizations, and roles and functions of individuals in organizations are necessary. For instance, although organizations accumulate experiences in the knowledge acquisition process, types of experiences are different depending on organizations (e.g., domestic firms and MNCs). Moreover, the interest to share own knowledge is not identical for individuals in the same company. It would differ depending on a position of an employee (e.g., engineers and middle managers). Second, although this study presumes that organizations acquire knowledge through learning, they can obtain it through strategic alliances. Fang and Zou (2009), for instance, found that international joint ventures' resource magnitude, resource complementarity have positive effects on dynamic capabilities, and the capabilities have positive effects on competitive advantages. In addition, Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas, and Svobodina (2004) found that Chinese firms put more emphasis on the potential partner's capabilities than those of Russian. Third, this study incorporates only experiential learning; however, learning theories argue that organizations learn directly from their experiences but indirectly from vicarious and network learnings (Baum & Dahlin, 2007). Finally, from an empirical perspective, this study proposes a potential variable; however, it is necessary to find suitable and reliable empirical measures to document knowledge integration and application processes. Regardless of these limitations, I believe that this study offers new insights to existing literatures.

REFERENCES

- Ambeosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11(1): 29-49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5): 1123-1137.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6): 959-986.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1): 256-280.
- Baum, J. A. C. & Dahlin K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3): 368-385.
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4): 554-568.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1028-1038.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 305-323.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1153-116.
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8): 841-857.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2): 17-37.
- Fang, E., E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5): 742-761.
- Finkelstein, S., & Halebian, J. (2002). Understanding acquisition performance: The role of transfer effects. *Organization Science*, 13(1): 36-47.

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 109-122.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1999). The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 29-56.
- Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 609-643.
- Hedberg, B. L. T. (1981). How organizations learn and unlearn. In *Handbook of Organizational Design*, P. C. Nystrom & W. H. Starback (eds.) New York: Oxford University Press: 8-27.
- Helfat, C. (2007). Relational capabilities: drivers and implications. In *Dynamic Capabilities: Strategic Change in Organizations*, C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, & S. G. Winter (eds.) Oxford, UK: Blackwell: 65-80.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource - based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
- Henisz, W. J., & Macher, J. T. (2004). Firm- and country-level trade-offs and contingencies in the evaluation of foreign investment: The semiconductor industry, 1994-2002. *Organization Science*, 15(5): 537-554.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2): 173-185.
- Holburn, G. L. F., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12): 1290-1315.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm - level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10): 981-1000.
- Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5): 533-552.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 615-640.

- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2): 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Malik, O. R., & Kotabe, M. (2009). Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. *Journal of Management Studies*, 46(3): 421-450.
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mitsubishi, H. (2011). Almost identical experience biases in vicarious learning. *Industrial and Corporate Change*, 21(4): 837-869.
- Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2007). Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1170-1186.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1): 187-206.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713.
- Parente, R. C., Baack, D. W., & Hahn, E. D. (2011). The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management*, 17(4): 278-290.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, 51(6): 869-881.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2): 179-203.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organization learning. *Organization Science*, 2: 125-134.
- Stefano, D. G., Peteraf, M., & Venora, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 307-327.
- Takahashi, N. (1998). Organizational routine and intraorganizational ecology. *Organizational Science*, 32(2): 54-77.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an

- (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10): 1435-1462.
- Uhlenbruck, K. (2004). Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 109-123.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3): 457-476.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3): 277-305.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955.
- Zeng, Y., Shenkar, O., Lee, S. H., & Song, S. (2013). Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44(1): 42-65.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5): 547-561.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5): 894-908.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 15H06667.

多国籍企業学会
ジャーナル『多国籍企業研究』
投稿規程

<投稿資格>

1. 『多国籍企業研究』（以下、本誌）に投稿できる者は、多国籍企業学会の会員とする。共著論文である場合には、少なくとも著者の一人が当学会の会員でなければならない。
2. 投稿は、すべての会員から優秀な論文を募集するものとする。

<論文字数・提出方法>

3. 投稿論文は、日本語の場合は15,000字以上20,000字以内、英語の場合は5,000語以上7,000語以内とする（図表等を含む）。詳細は執筆要項に従うものとする。
4. 投稿論文は、掲載の可否にかかわらず返却しない。

<投稿受付期限と掲載可否の通知>

5. 本誌の発行は年一回とする。投稿の締め切りは、毎年12月31日（当日消印有効）とする。
6. 編集委員会は、締め切り期日までに到着し、かつ、執筆要項の基準に従ったすべての投稿を審査した上、応募者に対して掲載の可否を締め切り期日後、3ヶ月以内に通知する。

<著作権・投稿料・その他>

7. 掲載された論文の著作権は、多国籍企業学会に帰属する。投稿者が本誌掲載の論文を他の出版物に転用する場合には、あらかじめ文書でその旨を申請し、編集委員会の了承を得なければならない。
8. 投稿者は投稿原稿の採否が決定される以前に、当該原稿を他の機関への投稿、または他の出版物において公刊してはならない（二重投稿の禁止）。
9. 原稿料は支払われない。希望者は、自己負担で抜き刷りを作成することができる。

<編集委員会の設置と投稿に対する審査>

10. 編集委員会は5名程度の編集委員により構成される。理事会が編集担当理事から編集委員会委員長を選任し、任期は編集担当理事の任期と同じとする。編集委員会委員長は編集担当理事を含む編集委員を選任し、各編集委員の任期は編集委員会委員長に一任される。
11. 本誌毎号のテーマも含め、編集方針の決定、審査日程などについては編集委員会が決定する。
12. 投稿原稿の採否は、編集委員会が委嘱する匿名レフリーの審査に基づき、編集委員会が決定する。匿名レフリーは編集委員会が選任する。但し、編集委員会がまず匿名レフリー審査原稿の選定を行う。なお、1投稿毎に、3名の匿名レフリーが選任される。
13. 投稿原稿の審査は、編集委員会が定めた基準に従って、厳格かつ公平に行う。具体的な審査基

準は編集委員会が決定する。

14. 条件付で採用の場合には、レフリーから必要な修正が指示される。投稿者は定められた改訂期限内に編集委員会宛に改訂原稿を提出すること。その際には、改訂箇所を明示したリストを添付すること。
15. 条件付で採用の場合には、投稿を辞退することができる。この場合、投稿者はその旨を通知後1ヶ月以内に文書で編集委員会に連絡しなければならない。
16. 改訂原稿についても同一の匿名レフリーが再審査を行う。また、改定原稿受付後、応募者に対して掲載の可否を1ヶ月以内に再通知する。

＜依頼（招待）論文＞

17. 上記の規定にかかわらず、必要に応じて理事会の発議により編集委員会が決定した依頼（招待）論文は、特別枠とする。

＜本規程の未定事項並びに改廃＞

18. 本規程における未定事項は編集委員会が別途決定する。また、本規定各項についての解釈も編集委員会がその責を負う。
19. 本規程の改正または廃止は、理事会の発議により提案され、会員総会の承認を経て発効する。

附則 本規程は2007年7月28日から施行する。

本規程は2008年6月28日から施行する。

本規程は2016年7月9日から施行する。

多国籍企業学会
ジャーナル『多国籍企業研究』
執筆要項

第1条（原稿の言語）

投稿原稿は日本語または英語のいずれかで記述すること。

第2条（原稿の字数・書式）

日本語原稿は、横書きA4用紙1枚につき40字×30行で15,000字以上、20,000字以内とし、英語原稿はA4用紙1枚につきダブル・スペース20行で5000語以上、7,000語以内とする。フォントについては、日本語の場合はMS明朝とし、英語の場合はcenturyとする。フォントサイズは10.5とし、章と節などのフォントは12とし、太字とする。字数には、要旨、本文、謝辞、注、参考文献、図表、および執筆者紹介等を含むものとする。なお、投稿はMSワードのワープ口原稿とし、電子媒体で提出する。

第3条（原稿の体裁）

- ① 原稿の1枚目（表紙）には、日本語原稿の場合はタイトル、著者氏名、所属を日本語と英語で併記し、著者連絡先、住所、電話番号、電子メールを記す。英語原稿の場合、これらの項目についての日本語記載は任意とする。なお、投稿段階の原稿本文には、執筆者を特定できる記述をしてはならない。
- ② 原稿の2枚目には、日本語原稿の場合はタイトル、要旨、キーワード（6つ以内）を日本語と英語で併記する。但し、日本語要旨は400字、英語要旨は150語程度とする。英語原稿の場合、これらの項目についての日本語記載は任意とする。
- ③ 原稿の本文（第1ページ）は、3枚目から始まるものとし、図表は本文の中に挿入し、本文の後に参考文献を書くものとする。注は脚注とする。なお、謝辞、執筆者紹介等は別紙とする。

第4条（図表）

図表は、1枚400字換算とし、通し番号を付け、必要に応じて注を書き、著作権法に基づき、データ出所や引用文献などの表記は明確に行わねばならない。

第5条（参考文献）

- ① 原稿本文中で引用の対象とした文献については、（著者、刊行年）とする。
（例）MNEの行動は……という特徴を持つ（Vernon, 1966）。
また、著者に言及する場合には、著者（刊行年）とする。
（例）入江（1982：6～7）によれば……「〇〇は……」である」という。
- ② 本文で引用した文献については、本文の後に参考文献として一括して記述する。その際、著

者（刊行年）文献の順とする。和文50音順、英文アルファベット順とし、インターネットはURLとアクセス日を書くものとする。

（例）…和文…

安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房。

…英文…

…Books…

Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*. New York: Croom Helm.

…Chapters in Edited Books…

Teece, D. J. (1987) “Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions” in R. B. Guile and H. Brooks, (eds.) *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy*. Washington, D.C.: National Academy Press. pp. 19-38.

…Papers…

Vernon, R. (1966) “International Investment and International Trade in the Product Cycle.” *Quarterly Journal of Economics* 80(2): 15-35.

…Web 引用…

「トヨタ生産システム中国で大進化を遂げる」

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20061012/111612/>(2006年11月19日アクセス)

Van de Vliert, E. (2002) “Thermoclimate, Culture, and Poverty as Country-level Roots of Workers’ Wages.” [www document] <http://www.jibs.net> (accessed 13 January 2003).

第6条（原稿の送付先）

投稿は編集委員長宛に送付し、送付先住所は編集委員会が学会広報を通じて公示する。

第7条（要項の未定事項と解釈）

本要項における未定事項は編集委員会が別途決定する。また、本要項各項についての解釈も編集委員会がその責を負う。

第8条（改廃）

本要項の改正または廃止は、理事会の発議により提案され、会員総会の承認を経て発効する。

改正案：本要項の改正または廃止は、編集委員会の発案により、理事会の承認を経て発効する。

附則 本要項は2007年7月28日から施行する。

本要項は2008年6月28日から施行する。

本要項は2010年7月10日から施行する。

本要項は2016年7月9日から施行する。

編 集 後 記

ここに『多国籍企業研究 第9号』をお届けいたします。

この場を借りて、寄稿・投稿者、査読者、編集委員会委員、本部事務局並びに本編集委員会の業務に支援を賜ったすべての方々に感謝を申し上げます。

今号から紙媒体をなくすという新しい発信形態になりました。それに伴い、これまで会員にボランティアでお願いしていた組版のアウトソースや、投稿規程ならびに執筆要項の改正など、迅速に意思決定していかなければならない事項にも直面しましたが、編集委員会の先生方（内田先生、山口先生、關先生）の手際よいご判断のお陰で、万事順調に事を進めることができました。ありがとうございました。

多国籍企業学会の学会誌が皆さまの研究によって支えられ、また、本学会誌が皆さまの研究の支えになるものと祈念しております。次号以降の積極的なご投稿を、お待ち申し上げます。

多国籍企業学会 編集委員会委員長

徳田 昭雄（立命館大学）

The Editor in Chief

Professor Akio TOKUDA, Ritsumeikan University, Japan

本号執筆者
(Authors)

李 玲 広島市立大学
(Ling LI) (Hiroshima City University)
臼井 哲也 日本大学
(USUI, Tetsuya) (Nihon University)
星田 剛 イオン株式会社
(HOSHIDA, Takeshi) (Aeon Co. Ltd.)
YASUDA, Naoki Rikkyo University

編集委員
(Members of Editorial Board)

○徳田 昭雄 立命館大学
(TOKUDA, Akio) (Ritsumeikan University)
山口 隆英 兵庫県立大学
(YAMAGUCHI, Takahide) (University of Hyogo)
内田 康郎 富山大学
(UCHIDA, Yasuro) (University of Toyama)
關 智一 立教大学
(SEKI, Tomokazu) (Rikkyo Univesity)

(○ 編集委員長)
(Editor-in-Chief)

多国籍企業研究 第9号

2016年7月発行

編集・発行所 多国籍企業学会
(代表) 浅川 和宏 慶應義塾大学 東京都港区三田 2-15-45

【本部事務局 (国際ビジネス研究センター内)】 本部事務局長 安田賢憲 (創価大学)
事務担当: 吉広麻美 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 IBI内
(東部事務局) 立教大学 経済学部 關智一研究室内 東京都豊島区西池袋 3-34-1
(西部事務局) 関西大学 商学部 馬場一研究室内 大阪府吹田市山手町 3-3-35

印刷所 株式会社 正文社
〒260-0001 千葉市中央区都町 1-10-6
Tel: 043-233-2235 e-mail: info@seibunsha21.co.jp

The MNE Academy Journal Vol. 9

Published in July, 2016

Edit・Publishing The Academy of Multinational Enterprise (Japan)
(President) Kazuhiro ASAKAWA (Keio University)
2-15-45, Mita, Minato-ku, Tokyo, Japan
(Head Office) Yoshinori YASUDA, Soka University (Secretary general)
Mami YOSHIHIRO (Administration Office)
518, Tsurumakicho, Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo, Japan
(Eastern Office) Tomokazu SEKI, College of Economics, Rikkyo University
3-34-1, Nishi ikebukuro, Toshima-ku, Tokyo, Japan
(Western Office) Hajime BABA, Faculty of Business and Commerce, Kansai University
3-3-35, Yamate-cho, Suita-shi, Osaka, Japan
Printing Office SEIBUNSHA INC.
1-10-6, Miyako-cho, Chuo-ku, Chiba, Japan
Tel: 043-233-2235 e-mail: info@seibunsha21.co.jp

The MNE Academy Journal

 Vol. 9

TABLE OF CONTENTS

【Research Papers】

Influence of Country of Origin Image on Global Brand Consumption:

An Empirical Study on Chinese Consumer's Global Brand Consumption (1)

Ling Li (Hiroshima City University)

An Examination of the Effects of Resource Repositioning on

Business Model Internationalization: The Case of a Japanese Shopping Mall in Vietnam (19)

Tetsuya Usui (Nihon University),

Takeshi Hoshida (Aeon Co. Ltd.)

【Research Notes】

Developing Process of Capabilities:

From Theoretical and Empirical Approaches (37)

Naoki Yasuda (Rikkyo University)

The Academy of Multinational Enterprise (Japan)

July 2016