

1.はじめに:本報告の目的は、新興国市場における非連続性の問題を、本国資源の種類に着目して、あらためて整理することにある。国際経営研究では伝統的に、本国資源を移転することにより、進出先国においても優位性を獲得することが想定されてきた(e.g.Dunning,1998)。しかし近年では、特に進出先が新興国市場である場合、本国と進出先国との間に各種距離の遠さを根拠とした非連続性があることが指摘されている(Peng et al,2008;Meyer et al,2009;天野,2010)。そのため、新興国市場戦略を論じるうえで、本国資源の移転やその再構築・再配置、そして、それによる優位性の獲得について精緻に検討することは、ますます重要な課題となっている。

2.既存研究の検討と残された研究ギャップ:新興国市場における非連続性を議論するうえで、本邦の研究者による研究の蓄積は、非常に示唆に富む知見を提供している。たとえば、新宅・天野(2009)は、先進国市場と新興国市場の間には、市場条件と経営資源において非連続性が存在することを指摘している。イノベーション研究における「イノベーターのジレンマ」を援用し、これまでに事業を成功に導いた戦略や基盤となる資源が先進国をベースに形成され、条件が大きく異なる市場に参入するためには困難が生じるという「新興国市場戦略のジレンマ」を指摘した。また、中川(2013)が指摘する、本国で蓄積した経営資源が、新興国市場での柔軟な戦略的行動の展開を抑制するという「資源蓄積パラドックス」も、おおよそ同様の原理を持っている。これらは本国と進出先国との間に存在する、市場と資源の非連続性が生み出すジレンマである。

さらに臼井・内田(2012)は、新宅・天野がいうジレンマ命題を、本国資源のウエイトに注目することによって、より精緻なものにしている。彼らによれば、①本国資源の束が活用できる場合、すなわち市場の連続性を仮定すると、特段の問題は生じない。②本国資源をコアとして、新興国市場で新たな資源を再構成する場合、禁止的にコストが高くないのであれば、やはり特段の問題にはならない。一方で、②のうち問題となるのは、禁止的にコストが高い場合である。この場合には、「移転・統合のジレンマ」が生じる。そして、③非連続性がある場合には、「両立のジレンマ」が生じる。新興国市場戦略における非連続性の問題に関する既存研究を、国際経営論や経営戦略論の諸理論を用いて整理し、精緻化したうえで、異なる2つのジレンマの存在を指摘している点において、彼らの研究は、国際経営戦略への重要な貢献が認められる。

しかしながら、既存研究では、十分に議論されてこなかった、いわゆる研究ギャップもまだ存在する。それは、「どのような本国資源が非連続性に関わるジレンマを生み、また、どのような資源がその解消につながるのか」という問題である。

なお、本報告では、Rugman & Verbekeの研究を参考に、①製品技術、②プロセス(生産)技術、③マーケティング(市場)というように、それぞれの部門において構築された資源の束に着目す

る。加えて、本報告の独自の視点として、「それらの部門ごとの資源の束をどのようにまとめ、活用するのか(再構築・再配置するのか)」というマネジメントに関する資源(知識・情報)を、より高次のメタ的な資源として検討する。

3.事例分析と主な分析結果:本報告では、α社が中国で展開してきたテレビ受像機事業、そしてβ社がベトナムで展開している食品事業の2つを取り上げ、前述の4種類の資源の視点から、本国から移転する資源と市場の連続性・非連続性の問題を検討する(詳細は割愛)。

分析の結果、時代背景、進出先国、産業など、さまざまな面で異なる2社の事業において、①製品技術に関する知識・情報、②プロセス(生産)技術に関する知識・情報、③マーケティング(市場)に関する知識・情報、そして④マネジメントに関する知識・情報の4点に注目すると、以下の特徴が見出された。

①製品技術に関する知識・情報:本国での資源蓄積が大きいほど、「両立のジレンマ」が生じやすい。たとえば、日本国内で求められる高い製品性能を、そのまま新興国市場へ移転する場合、オーバースペックあるいは価格が高すぎるなどの問題が生じる。すなわち、一方で高性能を追求しながら、他方では価格競争力を追求することは容易ではなく、それに起因して「両立のジレンマ」が起こっていた。

②プロセス(生産)技術に関する知識・情報:β社が進出したベトナムは、特に近年、新興国の中では制度的な制約が少ない国に位置付けられ、また、α社の場合は、現地政府の手厚い支援が望まれる環境にあった。このような場合には、資源からみた本国と進出先国との関係は、比較的連続しており、結果として非連続性ジレンマは生じていなかった。すなわち、本国市場と進出先国市場の非連続性は、進出先国の社会的インフラが整っている程度に大きく依存している。

③マーケティング(市場)に関する知識・情報:文化的な距離が遠いなどの理由から、先進国と新興国を比べた際の「消費者の選好」は、市場ごとにさまざまである。特にβ社のように食品事業を展開する場合、本国から進出先である現地の市場に関する知識や情報を入手し、的確に理解することは困難である。したがって、本国と進出先国の関係は非連続的であり、そこには「移転・統合のジレンマ」が生じていた。

④マネジメントに関する知識・情報:マネジメントに関する知識・情報について検討する際には、従業員などの人的資源マネジメントなどと、より高次元のマネジメントとを区別する必要があった。高次のマネジメントとは、移転してきた資源を再構成するために必要となる知識・情報を意味している。事例をみると、人的資源マネジメントには、本国と進出先国との間に非連続性が存在していた。しかし、製品、プロセス、マーケティングなど、それぞれの部門において、ど

のように資源を再構成・再配置するのかという、いわばメタ的なマネジメントに関する知識・情報は、過去に本国や他の先進諸国で蓄積した資源が援用されており、非連続性のジレンマは生じていなかった。むしろ、①、③、あるいは④のうち具体的課題の管理について生じたジレンマを解消していた。

4.結論：新宅・天野(2009)は、ジレンマの解消に向けて「資源レベルにおける4つの解決策」を提示している。4つの解決策は、それぞれ「本国から移転した資源をどのように管理し、現地での価値創造につなげるのか」という意味では、本報告でいう高次のマネジメントに関する知識・情報に包含されているといえる。また換言すれば、このマネジメントに関する知識・情報という資源を移転し、再構成・再配置することは、臼井(2015)のいう「リソース・リポジショニング・フレーム」とも同様の意味を持つ。最後に、本報告は、「資源」をいくつかの種類に分け、あらためて検討することにより、本国資源の移転は、一方で非連続性のジレンマを生み出すものの、他方では、そのジレンマを解消する方略ともなり得る可能性を示している。参考文献は紙幅の関係上、割愛させていただきます。