

「日本の多国籍企業のマーケティング・ケイパビリティの現在と課題」

関西学院大学 藤澤武史

日本の多国籍企業がどの程度強いマーケティング・ケイパビリティを有しているかを判断するのは容易でない。数値化できるための指標が確立されていないためである。我が国では、日系多国籍企業の在外子会社が有するマーケティング・ケイパビリティの重要性をアンケート調査の分析結果を基にして仮説検証により明らかにした深澤・鈴木(2019)の研究成果が理論的含意の正当性を証明したという点で貢献度が高い。

本報告では、東洋経済臨時増刊号『海外進出企業総覧』などの二次資料を用いて、従属変数として、日系海外子会社の業績別内訳(+、0、-)指標を用いる。独立変数には日本の製造企業の本社サイドにおける対売上高広告費比率および対売上高研究開発費比率を用いる。前者はマーケティング志向型企業、後者は研究開発志向型企業と規定する。

理論モデルには、ダイナミック・ケイパビリティ論、多国籍企業の新内部化理論、経営活動の付加価値連鎖モデル(より厳密には、経営機能別付加価値連鎖モデル)を用いる。

子会社設置の際、親会社による出資比率が高い場合と低い場合に分け、前者は新内部化理論、後者はダイナミック・ケイパビリティ論が当てはまりやすいと想定する。

スマイルカーブを描く経営活動付加価値連鎖モデルに従えば、付加価値利益を多く獲得すべく、販売子会社が生産子会社に先行する場合や、研究開発子会社が生産子会社に先行するケースが割合多いと仮定される。

貿易摩擦が深刻な問題となった直後に多国籍企業が米国に生産立地した場合は新内部化理論に沿った在外子会社の設立と見做す。旧来型の内部化理論に比べて、新内部化理論では親会社による子会社への出資比率が完全所有型でなくとも過半数出資であれば、新内部化型と位置付ける。トヨタとGMの国際合弁となったNUMMIは、自社の内部資源を梃子として合弁パートナー企業の資源を活用するケースに当てはまるため、新内部化理論が適用可能な範疇に属する。

進出先国は米国に限定する。なぜなら対米進出の際には外部市場環境要因の内、取引コストに関連するものとして日米貿易摩擦とドル安円高が関係するからだ。加えて、米国企業が得意とする製品技術を利用して吸収できるという可能性は進出誘因に欠かせない。自社の生産能力などのケイパビリティを梃子として米国企業のマーケティング・ケイパビリティや技術ケイパビリティを獲得すると、日本企業は学習効果を通じて双方のケイパビリティを伸ばせられる。

なお、日本企業の進出件数が最大となる中国は労働コストが市場規模と並んで進出決定

の重大要因となるため、サンプル対象外とする。

独立変数となる日本企業のマーケティング・ケイパビリティの重要性を問うため、その従属変数には、経営活動付加価値連鎖と関連付けて対米進出時に見られた在米子会社の経営機能別展開順を採択する。その展開順は計6つのタイプに分かれる。すなわち、日系在外子会社の経営活動（経営機能）の対米移転を年代の古い順に並べ、①販売子会社の設置⇒生産子会社の設置⇒研究開発子会社の設置、②販売子会社の設置⇒研究開発子会社の設置⇒生産子会社の設置、③生産子会社の設置⇒販売子会社の設置⇒研究開発子会社の設置、④生産子会社の設置⇒研究開発子会社の設置⇒販売子会社の設置、⑤研究開発子会社の設置⇒販売子会社の設置⇒生産子会社の設置、⑥研究開発子会社の設置⇒販売子会社の設置⇒生産子会社の設置⇒販売子会社の設置、と区分される。

日本企業のマーケティング・ケイパビリティの高さを証明できるのは、上記の内、パターン①と②に限られるとみなす。サンプル企業の中で、日本国内の親会社における対売上高広告費比率を分子、対売上高研究開発費比率を分母に置き、その比率が上位にある企業をマーケティング・ケイパビリティ優位型企業と見做し、上記①と②が多くを占めるとなれば、日本国内でマーケティング・ケイパビリティ上位の企業ほど対米進出に積極的と結論付けたい。

他方、外部環境要因の変化が対米進出決定の最大決定因となる場合や、上記の分数式で表示される指標に沿ったマーケティング・ケイパビリティ優位型企業の定義が曖昧視されると、マーケティング・ケイパビリティ指標の修正なり変更を迫られることになろう。かかる点が本報告の限界であることは疑えず、日本企業のマーケティング・ケイパビリティの真相に迫るべく、アンケート調査への切り替えが余儀なくされる。今後の課題としたい。