

海外市場参入研究アプローチの概観

旧ソ連・東欧諸国市場参入分析に向けた分析視点の設定

富 山 栄 子

Abstract

Foreign market entry analyses are important research fields not only in international management, but also in international marketing. There are two categories of foreign market entry analyses. One is used to explain entry modes. It includes (1) a 'modes of foreign market entry' model (MFME model) and (2) a 'process of internationalization' model (POI model). The other is used to explain the relationship between entry modes and marketing activities. This is the foreign market entry model created by Professor S. Takeda. In this paper I will examine each model and indicate my framework for analyzing foreign market entry. My conclusion is that an analysis from both the view point of the marketing dimension and the non-marketing dimension will be needed to analyze foreign market entry.

キーワード.....MFME モデル POI モデル マーケティング次元 非マーケティング次元

はじめに

東西冷戦時代には、西側諸国の企業はココム規制があり、旧ソ連や東側諸国との取引が困難であった。このため、資本主義の企業活動は大きく制限されてきた。1989年、ベルリンの壁の崩壊によって、世界経済は大きく変貌し、これが旧ソ連や中・東欧諸国をはじめとして中国やインドまでが市場経済化に向かう布石となった。90年代に入り、北朝鮮やキューバなどをのぞいて市場経済のグローバル化が進み、インド・中国・旧ソ連・中東欧諸国が新興市場として資本主義諸国の前に出現することとなった。日本企業をはじめとした世界の国際的な企業は、これらの新興市場へなだれこみ、新興市場の開拓に取り組んできた。そこではグローバルに市場機会を探り、競争戦略を柔軟に採用していくことが求められてきた¹⁾。

国際経営論において、海外市場参入が国際経営行動の重要な局面であることは以前から指摘されてきた(Root(1982)他)。この問題に関しては欧米の研究者による多くの理論視角が存在し膨大な多くの研究蓄積がある。しかしながら、その大半の研究は直接投資、輸出、合併企業、技術供与といった参入形態の選択メカニズムを解明し、どういう要因がその参入形態を選択させ、

そしてそれがどのような経営成果に帰結しているのかという研究である(Hill=Hwang=Kim(1990)、Kim=Hwang(1992)、Anderson=Gatignon(1986)他)。Johanson=Vahlne(1977)の研究のように、参入形態の推移のパターンを説明しようとするものもあるが、市場参入の選択に焦点をあてていることにはかわりはない。このような参入形態の選択に重点をおいた研究は、市場参入後の海外市場での問題やマーケティング問題を包摂しておらず、これらの問題の解決に含意を導出しない。また、新興市場の場合、現地政府は合弁企業設立誘致政策を採用する 경우가多く、そのような条件下では参入形態の選択に焦点をおいた研究の意義は見出せない。他方、海外市場参入研究に関するもうひとつの潮流として、竹田(1985)の現地市場におけるマーケティング行動に焦点を当てた研究がある。この研究潮流は、国際マーケティング論の視点から企業の海外市場参入行動を分析したものであり、参入形態の選択メカニズムだけに焦点をあてた従来の大半の研究の欠点を補完するものではある。しかし竹田の研究も後に述べるように問題がある。

海外市場参入行動は、国際経営論において重要な分野であると認識されてきたにもかかわらず、上述したようにその分析視点は不十分なものとなっている。小稿では、海外市場参入行動を対象に行われてきた過去の研究アプローチを整理・分類し、既存研究のフレームワークのどこに問題があるのか批判的に検討し、海外市場参入をめぐる問題の基本認識を提示することを課題とする²⁾。

1. 参入行動の2つの次元

まず、海外への市場参入行動は「参入マーケティング次元」と「非マーケティング次元」(参入形態次元)の2つの範疇に分類することができる。

1-1. 参入マーケティング次元

伝統的なマネジアル・マーケティングでは製品、価格、流通、販売促進の4つの基本的要素(4P)で市場と経営行動との連鎖を捉えるが、「参入マーケティング次元」もまた、この4つの基本的要素で捉えている。そして、それぞれのもとに、複数の行動次元が存在している。そのようなマーケティングの行動次元において、各国市場特殊性への対応として一定のマーケティング行動スタイルが存在している。現地におけるマーケティング行動は参入行動の一つの範疇をなしており、のちに指摘する国際マーケティングにおける竹田のチャンネル先行構築の重要性もこの範疇に含まれるものである³⁾。マーケティング次元では、海外市場においてどのような4P(製品、価格、流通、販売促進)戦略を採用したのかについて検証する必要がある。

1-2. 非参入マーケティング次元

もうひとつの次元である「非マーケティング次元」とはマーケティング次元以外の参入行動

に関する分析次元である。この次元にも、複数の下位次元と、そこでの行動スタイルが含まれている。その次元とは(1)生産能力、(2)製品の出荷先構成という参入形態以外の次元と、(3)参入時の参入形態、(4)参入形態の段階的な変化、(5)出資比率、(6)直接投資に対する参入様式などの参入形態の次元とに分けられる。

図表 1. 参入形態の分類

貿易	輸出 輸入	
契約	技術供与 フランチャイジング	
直接投資 (合併企業、 販売子会社、 生産子会社)	新規参入 買収参入 合併企業新設参入 合併企業買収参入	完全所有子会社 過半数所有 少数所有

出所：Meyer(1998)p.133.の図を参考に著者作成。

(1)生産能力次元とは、資源投入量に対応するものである。通常、生産投資は最大生産能力をおさえたものとし、市場における製品の販売動向に応ずる形で順次、増設による最大能力の拡張を行っていく。(2)製品の出荷先構成次元とは、特定国で製品を生産し、それを当該国内市場で販売する「現地市場志向」なのか、それとも、特定国で製品の生産を行い、それを当該国以外に輸出する「輸出志向」であるのかに関するものである。概念的に後者の場合、生産機能のみを有する現地法人が設立されることと同義である。それは販売機能は当該製品が輸出される先の市場に所在する拠点が担当することになるからである。(3)参入時の参入形態次元とは、貿易、契約、直接投資という参入形態がどのような要因で規定されたのかという問題意識に基づくものである。貿易には輸出入、契約には技術供与、フランチャイジング、直接投資には合併、販売子会社、生産子会社による参入形態が含まれる(図表1)。(4)参入形態の段階的な変化とは、参入時の参入形態が段階的にどのように、なぜ変化したのかという問題についての次元である。(5)出資比率は、直接投資を行うにあたり、どのような要因で何割の出資を行ったのかに関する次元である。すなわち、少数出資合併企業、過半数出資合併企業、完全所有子会社のどの形態をどのような理由で採用したのかという問題である。(6)直接投資に対する参入様式とは、現地国に直接投資を行うにあたり、どのような様式で参入を行ったのか、すなわち、グリーンフィールド参入、買収参入、合併企業参入、合併企業買収参入のいずれの参入様式をなぜ援用したのかという問題の次元である。ここで「合併企業買収参入」とは、現地のパートナーが既存事業の一部を合併企業に供与するプロジェクトを指し、「合併企業参入」とは新しく設立された事

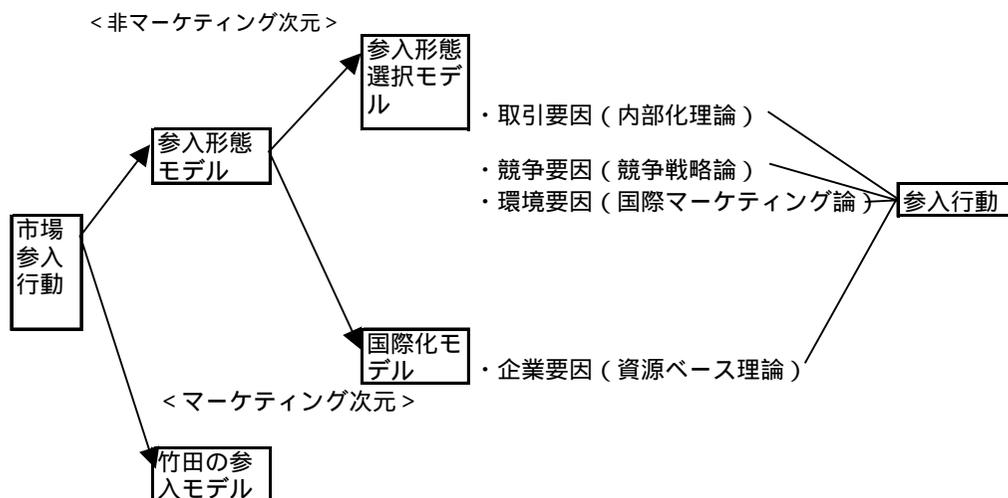
業を指す⁴⁾。

この他にも様々な次元が存在するかもしれないが、非マーケティング次元では、海外市場への参入にあたり、どのような市場参入行動をどのような理由で採ったのかについて各次元から検証する必要がある。

2. 海外市場参入行動研究の概観

次に、従来の海外市場参入行動の研究を振り返ると(1)直接投資や輸出といった参入形態の選択を説明する研究の潮流と、(2)参入形態とマーケティング活動との関連性を明らかにする研究の2つの研究の潮流が存在する。そして既存研究の大半は(1)の潮流に属する。(1)の潮流は前節の「非マーケティング次元」に関する研究であり、(2)の潮流が「マーケティング次元」に関する研究である(図表2)。

図表2. 海外市場参入行動の既存モデルの概観



出所：著者作成。

(1)の研究潮流を谷地に倣い、「参入形態モデル」と呼ぶことにする。この研究潮流には、「参入形態選択モデル」(modes of foreign market entry) (参入形態の選択メカニズムを明らかにしようとしたモデル)と「国際化モデル」(process of internationalization) (進出形態の推移に説明の重心を置いたモデル)がある。(2)の研究潮流は竹田(1985)(1992)によってなされてきた。竹田の研究は発展段階論的なアプローチをとっている点で「国際化モデル」と重複しており、日本企業による米国市場参入の観察を通じた記述という接近方法をとっている。この研

究を「竹田の参入モデル」と名付けることにしよう。そこでは参入形態の時系列的な推移が、チャンネルを中心としたマーケティング問題によって説明されている⁵⁾。

2 - 1. 参入形態選択モデル

参入形態選択モデルは、直接投資や輸出といった参入形態の選択条件を明らかにする研究である。このモデルは Caves(1982)や洞口(1992)らの「なぜ海外直接投資が行われるのか」、「なぜ多国籍企業が現れるのか」という問題に対する研究である海外直接投資の経済理論を基盤としている。そして、輸出、契約、直接投資が主たる代替案とされている。このモデルの問題意識はなぜ直接投資が選択されるのかという点にあり、直接投資の選択要因を明らかにするものである⁶⁾。

このモデルでは、参入形態が統制力、資源投入量、漏洩リスクという3つの次元から類型化されている。この代表的な研究は、Hill=Hwang=Kim(1990)の研究であり、彼らの研究を基にして参入形態選択モデルを簡単に説明してみよう(図表3参照)。

図表3. 異なる参入形態の特性

参入形態	統制力	資源投入量	漏洩リスク
技術供与	低い	少ない	高い
合併企業	中	中	中
完全所有子会社	高い	高い	低い

出所：Hill=Hwang=Kim(1990)p.120.

このモデルでは、参入形態が参入企業による現地事業活動の統制力の大きさを表す。「統制力」は運営と戦略の意思決定に対する権限を指し、技術供与と比べ完全所有子会社の方が大きいとされる。それは株式の所有こそが意思決定の拠り所であるという考えに基づく。したがって、株式所有の出資比率に応じて、統制力の大きさは大きくなる。この統制力は活動の調整や戦略遂行・変更を円滑にするだけでなく、利益分配でのシェアを大きくするためのより所となると考えられている。統制力の対となる概念が資源投入量(resource commitment)である。合併企業や完全所有子会社は、技術供与と比べると統制力が大きく資源投入量も大きい。総出資額を所与とすると直接投資のなかで株式所有比率が高いほど、資源投入量が大きくなる。資源投入量は財務的資源に着目したものである。そして、もうひとつの概念が、「漏洩リスク」である。「漏洩リスク」とは、企業特殊の優位が技術供与や合併パートナーに取られるリスクを指す⁷⁾。技術供与による参入形態の場合、統制力の程度は低く「資源投入量(resource commitment)」も低いが、「漏洩リスク」が高い。完全所有子会社の場合、統制力の程度も高く資源投入量も大きい、「漏洩リスク」は低い。合併企業の場合、両者の中間に位置する。このように、参入形態選択モデルでは統制力を高めるために資源投入量を増加させ、資源投入量を増加すれば統制力を強

めることができるという関係を主に主張してきた⁸⁾。図表 4 は先行研究で取り上げられてきた参入形態を統制力と資源投入量、漏洩リスクから分類したものである。

そもそも、参入様式選択モデルのほとんどは、Dunning の国際生産の折衷理論に依拠して発展してきたものである。1970 年代後半より「国際生産の折衷理論 (Eclectic theory of international production)」を展開した Dunning, J.H.(1979、1980) は、「所有特殊的優位 (ownership-specific advantage)」、「立地特殊的優位 (location-specific advantage)」、「内部化誘因 (internalization incentive)」がすべて揃ったときに多国籍企業の国際生産が進展すると論じた。多国籍企業が受入国へ単独進出するには、現地企業が負担する以上にかかる現地供給コストを相殺できるだけの経済的レントを得るべく、より優れた資産と技能を持たなくてはならない。この「所有特殊的優位」は、企業規模、多国籍的事業経験、差別化製品の開発技術などを反映する。多国籍企業が技能を保有する限り、経営統制力の強化が効率的であるとされる。その理由は、国際取引においては受入国企業がその技能を取得し、将来、別の事業体で操業する可能性があるからである。これが、国際生産の内部化誘因である。リスクと環境の不確実性、規模の経済性、市場の外部性といった国際市場の失敗を乗り越えるためには内部化、すなわち完全所有子会社が最善とされる。技術供与では限定された合理性や外部不確実性に見舞われ、経営者がこれら不測事態を予測できないかぎり、企業内で資産や技能を統合する場合よりもコストが高かつき、漏洩リスクがあるからである。輸出か完全所有子会社かの選択は、「立地特殊的優位」によって区分される。市場の規模と成長性、現地市場ニーズの充足、安価な労働力、受入国政府の外資奨励策などの標的国での立地優位が高いと直接投資が魅力となる⁹⁾。結局、ダニングの理論的枠組の特徴は、多国籍企業の所有特殊的優位が強いほど内部化誘因は大きく、その優位に対する経営統制に対するニーズも高まるから、完全所有子会社による単独進出が選好されると力説した点にある。

図表 4. 参入形態選択モデルにおける参入形態

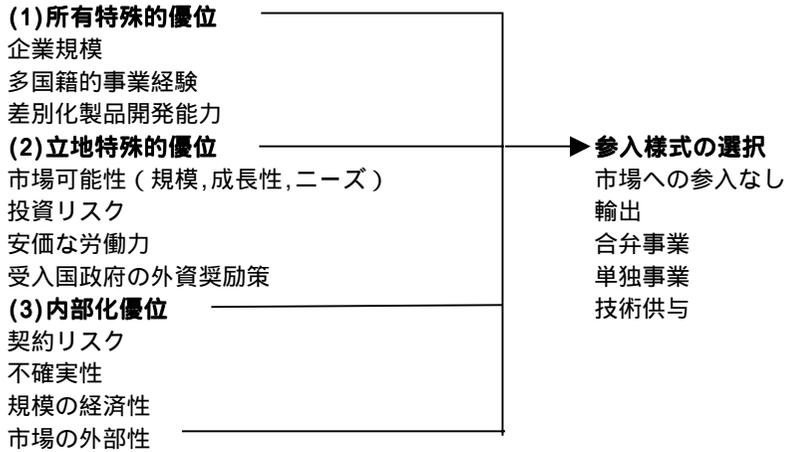
統制力 / 資源投入量 (大) 、 漏洩リスク (小)	完全所有子会社 (100% 株式所有) 過半数所有合弁会社
統制力 / 資源投入量 (中) 、 漏洩リスク (中)	折半所有合弁会社
統制力 / 資源投入量 (小) 、 漏洩リスク (大)	少数所有合弁会社 技術供与 フランチャイズ

出所：Hill=Hwang=Kim(1990)p.120、谷地(1999)15 頁を参考に著者作成。

そして、参入形態選択モデルは、直接投資を説明するためのダニングの折衷フレームを直接投資、輸出、技術供与の選択条件を説明するという目的に転換したものである。参入形態選択モデルの研究はより多くの参入形態を対象として、3 つの要因の下位要因を明らかにし、それ

ぞれの下位要因が参入形態選択に与える影響を命題として提示し、検証してきた。以上のダニングの所説を図式化すると図表5のようになる。

図表5. ダニングの参入様式選択要因の図式化



出所：Dunning(1988)を基に著者作成。

2 - 2 . 国際化モデル

一方、国際化モデルは北欧諸国の研究者によって研究がなされてきた。このモデルは海外市場参入にかかわる意思決定者の行動を基盤に、北欧系企業の観察を通じて特定市場における参入形態の時系列的な推移を説明しようとしてきたものである。国際化モデルの研究として、Erramilli=Rao(1990)、Johanson=Wiedersheim-Paul(1975)、Johanson=Vahlne(1977)、Juul=Walters(1987)、Sullivan=Bauerschmidt(1990)等があり、なかでも代表的な研究は、Johanson=Vahlne(1977)の研究である。

Johanson=Vahlne(1977)は4つのスウェーデンのエンジニアリング企業の国際化を調査し、非定期的な輸出 独立代理店経由の販売 販売子会社設立 生産子会社設立の順序で、国際化が進展することを発見した。彼らの調査結果は図表6の通りである。全部で63ある販売子会社のうち、56は代理店経由販売の段階の次に設立されたものであった。生産子会社の設立に関しては、Sandvik社とAtlas Copco社において、27の生産子会社設立のうち22が販売子会社が設立された後に設立されたものであった。Facit社とVolvo社では7つの生産子会社のうち5つが代理店経由の販売や販売子会社設立を経ずに現地で生産子会社をスタートさせたものであった¹⁰⁾。このスウェーデン企業の国際化の実証研究から彼らは代理店経由の輸出 販売子会社の設立 生産子会社の設立が典型的な国際化であることを発見した¹¹⁾。

図表 6．企業の設立パターン

企業	パターン				
	販売子会社		生産子会社		
	非定期的輸出活動販売子会社	代理店経由販売子会社	非定期的輸出活動生産子会社	代理店経由販売子会社	販売子会社 生産子会社
Sandvik	2	18	0	2	13
Atlas Copco	3	14	0	3	9
Facit	0	14	0	2	3
Volvo	2	10	0	2	3
	7	56	0	9	28

出所：Johanson & Vahlne(1977)p.25.

Johanson=Vahlne(1977)をはじめとした国際化モデルは、国際事業においては市場知識の獲得に困難があり、国際化の決定は市場情報の欠如と不確実性のために増加し、言葉や文化による相違による知識の欠如は、国際化事業の発展に関連した意思決定への重要な障害であることを指摘している¹²⁾。つまり、言語や文化の相違による知識の欠如が、企業の海外事業展開の障害になる。現地のマネージャーは知識が欠如している不確実な状況で意思決定を行わなくてはならない。こうした不確実性を削減するための対処として参入形態を捉え、資源投入量と知識の源泉の視点から独立の貿易業者を通じた輸出、販売子会社を通じた輸出、生産子会社の3つをとりあげた。そして、資源投入量は生産子会社で最大となり、販売子会社を利用した輸出や生産子会社では知識の源泉のチャンネルを確保・統制することが可能となると考えられている。

このモデルでは、知識には「客観的知識」と「経験的知識」の2つのタイプがあり、前者は客観的な知識を持って教えることができるが、後者は、個人的な経験を通してしか学ぶことができないと論じている。経験それ自体は決して伝達されることができず、客観的な知識と比べて容易に獲得できないため経験的知識こそが重大な知識であることを強調する。国内の事業では、かなりの部分を基本的な経験に頼ることができるが、外国の事業では初めから基本的な経験上の知識も持っていないので、当該国での事業と事業の間に連続的に獲得されなくてはならない¹³⁾。

そのうちの「経験的知識」には「一般的知識」と「市場特殊的知識」がある。「一般的知識」は、地理的な場所に関わらずあるタイプの顧客の共通した特徴とマーケティング手法に関する知識である。「市場特殊的知識」(market specific knowledge)は、特定の国内市場の特徴についての知識であり、例えば、ビジネス環境、文化様式、市場システム構造、個々の顧客企業とその社員の特徴などに関する知識である。特定国での事業の設立には、「一般的知識」と「市場特殊的知識」の両方を必要とするが、特定国での事業活動に際して重要となるのは「市場特殊的知識」である。そしてこの「市場特殊的知識」は市場の経験を通してしか主に獲得できないのに対して、事業の知識はある国から別の国へ移転可能である。それに加えて参入市場で形成

されたマーケティング組織は当該企業が保有する製品に特長的であり、現地顧客との間で確立されたものであるため、他の市場やほかの目的に転用することはむずかしいと考えられている。ここでは現地のマーケティング資源は生産活動拠点といった資源と比べ代替性が低いと見なされている。市場知識と市場コミットメントの間には直接関係があり、知識は資源と見なすことができる。従って、市場についての知識があればあるほど、資源の価値があり当該市場へのコミットメントは強くなる。これはとりわけ「経験的知識」について言えるのであり、他の個人や市場に移転できないものであると考える¹⁴⁾。

そこで、経験によって蓄積される市場特長的知識に欠如している企業やマネージャーが、独立した貿易業者を通じた輸出形態をとるのは、外部の企業との協働という形で知識の獲得につとめるためであると説明している。経験を蓄積していく過程で独立した貿易業者による輸出から自社の販売会社を通じた輸出に転換されることになる。どの形態にせよ、輸出が先行し、生産投資が後行するのは、生産投資の方が資本投下量が多いためリスクが大きいというのみならず、経験を基盤とした市場特長的知識が蓄積され、それをもとに形成されるマーケティング資源の代替性が低いことによると説明される。

つまり、国際化モデルでは企業が最初、知識や資源の欠如という制約条件のもとで生じる不確実性を削減することを目的とした行動を展開し、実際の事業活動を通じた経験に伴い、より多くの資源投入量が必要な形態に変化するというのがその主張である。このモデルの独自性は、資源投入量という量的な規模のみならず、生産と比較したマーケティングに関する資源の代替性という概念から輸出が先行することを説明しているところにある。そのもとで、最初の貿易業者を通じた輸出 販売子会社 生産子会社へと推移していくパターンは段階的な市場参入と呼ばれている¹⁵⁾。

2-3. 参入形態選択モデルと国際化モデルの比較

以上、参入形態選択モデルと国際化モデルを簡単に概観してきた。ここで両モデルが海外市場参入行動を適切に捉えているのかについて検討する。まず両モデルには共通する点がある¹⁶⁾。

第1に、両モデルとも、海外市場参入行動を参入形態の選択と捉えている点。

第2に、概念的な規定として、両モデルとも資源投入量を掲げており、資源投入量が統制力とプラスに関連すると想定されている点。

第3に、両モデルとも、企業の海外市場参入行動を説明することが目的である点。

一方、両モデルの相違は次の点にある。第1に、直接投資へ繋がる要因の捉え方が異なる。参入形態選択モデルでは、企業の規模が直接投資にプラスの影響を及ぼすことが主張されてきた。企業規模を投下資本の調達面での有利性や国内市場における競争優位性などの企業特長的要因が直接投資を導くと考えてきた。これに対して国際化モデルでは、こうした関係の説明を批判し、直接投資以前の、他の形態による事業活動を通じた「知識」が直接投資を促す要因と

して重要だと主張している。参入形態が時間的に変化していくという動的な視点は、そこから生まれている。

第2に、国際化モデルでは形態の時間的な推移に一定の順序がある点を強調しているが、参入形態選択モデルでは、極めて多様な影響要因を挙げており、一定の条件が成立すれば参入初期でも、その後でもあらゆる形態が選択される可能性があると考えている。

しかし、第1の相違点については参入形態選択モデルでは、参入形態の選択は様々な影響要因という変数の値の偏差によって説明されることになるが、国際化モデルにおいても、企業に蓄積された「市場特殊の知識」という影響要因が、参入形態の選択に影響を与えると捉えることもでき、根本的に両モデルに違いは看取されない。また、国際化モデルでも意思決定者が最初は知識が欠如しており、予期せぬ事態が生じて発生する最大損失を低くするために資源投入量の少ない形態を採用し、その形態のもとで知識を蓄積するようになると、資源投入量の大きな形態を選択するようになるとしている。参入形態選択モデルでも立地特殊的要因として現地市場への精通が取り上げられており、資源投入量と統制力との間でプラスに関連すると考えられている。したがって、参入形態選択要因と参入形態の選択との関係においても両モデルに差異はない。

第2の相違点については国際化モデルが取り上げた影響要因は参入形態選択モデルでも取り上げられている上に、別の形態推移経路も想定されることになる。この点では国際化モデルが認識した形態推移の順序は多様な経路の一つとして包含され、それが詳しく説明されたものということになる。

以上の点から判断すると、国際化モデルと参入様式選択モデルには実質的な差異はないと考えられる。一方、海外市場参入行動を検証する場合に、これら「参入形態モデル」には問題の設定方法や認識に問題があると思われる。それを以下に検討する。

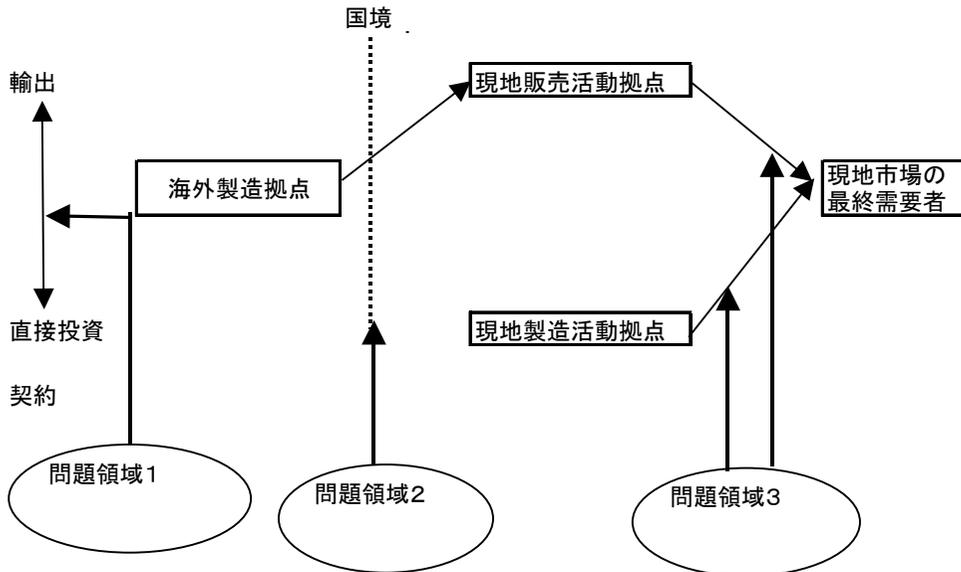
2-4. 参入形態モデルの問題点

参入形態選択モデルでは、統制力や資源投入量、漏洩リスクという次元から参入形態が識別されてきた。しかし、実際、統制力や資源投入量、漏洩リスクでは参入形態を識別することができない。なぜならば、輸出には貿易専門業者を通じた場合と、現地の販売子会社を通じた場合がある。販売子会社の設立とは直接投資が行われることを意味する。しかるに、統制力という次元では、販売子会社と生産子会社という直接投資の相違を区別することができない。さらに、技術供与と貿易専門業者を通じた輸出を統制力や資源投入量では分類できないのである。これは、そもそも既存研究に参入形態の識別に問題があったために生じてきた問題である（図表7参照）。

既存研究は、輸出、直接投資、技術供与という形態を製品のフローとしてながめると、輸出では製品が海外あるいは国内の生産拠点から国境を越えて参入対象国の最終需要者まで流通さ

れることを想定してきた。しかし、直接投資や技術供与では現地国に生産拠点があるため、そこから最終需要者までの短い製品流通となり、直接投資と技術供与の違いは、生産活動主体の違いだけになる。

図表7. 海外市場への参入形態別製品流通経路



出所：谷地(1999)23頁を参考に著者作成。

つまり、企業の最終製品を対象に輸出形態を基本とした場合、企業は、本社で、輸出にするのか、それとも直接投資や技術供与にするのかを決定し(問題領域1)、その後、海外の生産拠点から輸出仕向国までの製品流通(問題領域2)を決める。すなわち、外部の貿易専門業者を通じた輸出を行うのか、それとも販売子会社を現地に設立しそこに輸出するのかの決定である。そして最後に輸出仕向国内での最終需要者までの製品流通(問題領域3)を決定する。つまり、現地の流通業者を通じて最終需要者へ製品を流通させるのか、それとも、自社の子会社から直接最終需要者へ製品を流通させるのかという問題である。そして既存研究では問題領域1にばかり焦点をあててきたのであり、問題領域3に関する問題認識が欠落していたのである。

輸出形態をとる場合、海外の販売子会社は本国親会社の資本的所有のもとで統制を受けながら、現地で最終需要者にいたるまでのチャネルの構築・管理に従事する。本社から見れば、販売子会社や支店は統制対象となるチャネルの構成員である。しかし、そこから最終需要者へ製品が到達するまでには、さらに現地の国内チャネルがあり、そこで再びチャネルの構築・管理の問題が残されている。既存研究ではこうした現地の販売拠点が遂行するチャネルの問題を捨

象してきたのである。

先行研究は直接投資によって創設される販売組織を形態選択の枠に押し込めており、それが直面する問題を検討領域として分離捨象していることになる。海外市場参入の主体を本国本社という視点に固定しているため、現地国内のチャンネルに関する問題認識が欠落してきたのである。

また、輸入制限や外貨制限等現地国政府による規制のため、特定形態の採用が不可避的に決められたり、あるいは選択対象とする形態代案を制約するものがある。既存研究では、輸入制限・禁止措置は輸出に対する直接投資や技術供与の有利性を増加させ、外資制限は直接投資に対する輸出や技術供与の有利性を増加させたり、完全所有方式に対する合併方式の有利性を増加させると説明されてきた。これらの施策は特定参入形態を強制するものである。例えば、ロシアでは、合併企業を誘致・強制する施策が採られてきた。こうした施策を採る理由は雇用の創出、先進的な技術の移転・導入、それによる自国産業・企業の強化といった短期的・長期的な経済効果を期待していることにある。特に輸出ではこのような経済効果は生まれにくいいため現地政府は関税を課したり、投資優遇・強制策や資本出資規制策を講じている。こうした事実は、従来の参入様式選択問題の適切性に疑問を生じさせる。

さらに、参入形態選択モデル研究は、チャンネルの認識において参入対象となる現地でのチャンネルの問題が無視されてきた。参入形態以外の問題、すなわち現地でのマーケティング活動がまったく考慮されてこなかった。その意味では、現地でのオペレーション展開に対して実務上のインプリケーションが乏しい。参入様式ばかりが強調され、参入後のオペレーションや進化に対してはほとんど注意が払われてこなかった。このように参入時点での参入様式の強調は、実務家へのインプリケーションを減らすことになる。なぜならば実務家は参入後のオペレーションや経営問題に関心が移っているからである¹⁷⁾。

以上の問題点から判断すると、企業の海外市場参入行動を分析するにあたって、参入形態モデルにだけ依拠できないと著者は考える。とりわけロシア市場への参入といった新興市場への参入をめぐる問題では、参入形態の選択や推移だけでなく、現地市場におけるチャンネルも含めたマーケティング活動も当然分析の視野に入れる必要がある。

しかしながら、海外市場参入の研究において、参入形態の推移を現地におけるマーケティング行動から説明した研究がある。それは竹田志郎による日本企業の米国市場参入分析である。この研究を最後に検討し、そのうえで海外市場参入に関する著者の分析の視点を提示することにする。

3. 竹田の参入モデル

竹田(1985)は日本の製造企業による米国市場参入の系譜を整理し、日本企業が対米輸出を経

て生産子会社を米国に設立していることを指摘した。米国で生産投資を行っている企業は、直接輸出から生産投資までソニー12年、松下15年、リコー10年、キャノン8年等平均10年強を要していた。彼の研究は、日本企業の米国におけるマーケティング行動を歴史段階的に記述したものである。彼は、国際マーケティング戦略の中心はチャンネル戦略で、これが製品戦略を基礎とする国内マーケティングと異なり、国際マーケティング戦略の先行的な位置付けにあると主張する。初期参入段階、現地市場拡張段階、グローバル合理化段階のうちの初期参入段階という画期は、その時点で企業のもつ製品を極力現地市場に売りこむための販売網構築の時期であり、参入戦略上、販売経路構築戦略の優先的実施は不可避的な法則であると主張する¹⁸⁾。それは、第1に、流通チャンネルは製品を現地市場に適合化させるために経常的に得られる情報ルートであり、第2に、現地ディストリビューターやその他組織との結びつきをはじめとした流通経路の開発を前提にして、当該企業にとって現地市場拡張が「戦略目標」となるからである¹⁹⁾。こうした理由から彼は、国際マーケティング行動、とくに参入段階におけるチャンネル行動の重要性・先行性を強調した。このような発想は、国際マーケティングというものが、当該企業にとって全くの新規市場で、しかもすでに形成されたチャンネルを有する国内と異なり、ゼロの状態から販売活動をスタートさせるという状況から認識されている。

彼の研究の意義は、生産とマーケティングという企業の主たる活動を明確に意識したところにある。そして、彼は、国際マーケティング戦略の中心はチャンネル戦略で、これが製品戦略を基礎とする国内マーケティングと異なり、国際マーケティング戦略の先行的な位置付けにあると理論的・実証的提起をした。これに対して永山(1991)は、「物理的差別化のみならずブランド等の非物理的差別化を含めた広義の製品差別化による製品フローが前提となるべきであって、それらの差別化を形成する技術的優位性の問題は第一義的に考えられるべき²⁰⁾」であろうと批判し、製品差別化があるからチャンネル戦略が有効であるという立場をとる。小稿の課題は国際マーケティング論において、製品戦略とチャンネル戦略のどちらが第一義的にあるかを検討することにあるのではなく、海外市場参入行動に関する研究を概観し、その欠点を指摘し新たな視点を構築することにある。したがって、小稿では両者の議論について検証することは行わない。しかしながら、実際に海外市場参入行動のマーケティング次元での分析においては、特にチャンネル戦略と製品戦略に留意せねばならないだろう。なぜならば、旧社会主義諸国への市場参入行動を分析する場合には、とりわけ、国营の流通機構から体制転換によって新しく生まれた流通企業がチャンネル戦略の一員の役割をしてきたことが、分析において大きな意味を持つようにあると思われるからである²¹⁾。

一方、竹田の研究にも問題がないわけではない。第1に、谷地(1999)が批判する通り、情報収集のメディアとしてチャンネルが位置づけられるとして、どのような形で情報を収集し、製品開発にまで結びつけるのかを検討する必要がある。なぜならば現地でのチャンネル形成が単純に情報収集メディアの獲得につながるわけではなく、現地の独立した流通業者は他企業の製品も

扱うことができる。これをいかにして有用で信頼に足る迅速な情報収集経路とすることができるのかが問題である。しかし、竹田の研究はそこまで視点が及んでいない。

第2に、国際マーケティング戦略の中心はチャンネル戦略で、これが先行的な位置付けにあることを強調するあまり、現地での価格戦略、商品戦略、販売促進戦略への視点が希薄になっている。

第3に、非マーケティング次元での考察がわずかにしかなされておらず、しかもなぜそのような参入形態がとられるのかについての考察が欠如している。

おわりに：市場参入行動の分析の方向性

小稿では、海外市場参入に関する既存研究を概観してきた。

第1に、参入形態モデルは多様な参入形態を統制力や資源投入量、漏洩リスクという次元で分類しようとしたが、それは不可能であることが指摘された。さらに、同モデルでは参入先国の国内のチャンネル、参入先市場に対するマーケティング行動における問題が認識されていない。中欧諸国は形態として生産直接投資へのドライブをかけてきているなど、参入先国の政府による規制によって、参入形態の選択を不可避免的に規定してしまう要因があるにもかかわらず同モデルは、参入形態の選択だけに焦点を絞った分析であった。これでは、問題の構図は明らかにすることはできない。

第2に、日本製造企業の米国市場参入を対象とする竹田の研究(1985)(1992)を概観した。参入形態を基本的な対象としている以上は、参入形態モデルと同様の問題を有するが、同モデルでは現地でのチャンネル形成を中心としたマーケティング行動が説明の焦点をなしており、参入形態モデルの限界を補完している。しかし、竹田の参入モデルは、どのような形で流通チャンネルで情報を収集し、製品開発にまで結びつけるのかまで視点が及んでいない。さらに、国際マーケティング戦略の中心をチャンネル戦略であると強調するあまり、現地での価格、商品、販売促進戦略への視点が希薄なうえ、非マーケティング次元での考察が不足している。

既存研究に関する上述の発見から、本研究の参入行動分析の方向性をまとめると、海外市場参入行動の分析を行う場合、参入マーケティング次元と、非マーケティング次元の両次元からの分析が必要であるということである。既存研究では、どちらかの次元に偏った研究となっており、両次元から企業の海外市場参入行動を見る視点が重要となる。これが旧ソ連・東欧諸国への市場参入分析に関する著者の基本認識である。

<注>

- 1) 嶋(2001)21頁参照。
- 2) 既存研究の分類・整理・用語については、谷地(1999)第1章に依拠している。

- 3) 谷地、前掲書、47～48 頁参照。
- 4) Meyer(1998)p.214.、谷地、前掲書、48～57 頁参照。
- 5) 谷地、前掲書、5～13 頁参照。
- 6) 谷地、前掲書、13～14 頁参照。
- 7) 「漏洩リスク」(dissemination risk)とは、ノウハウにおける企業特殊的優位が技術供与や合併パートナーによって取られるリスクのことである。技術やマーケティングノウハウが多くの特許企業競争優位の基礎を構成する。特許企業は企業特殊的ノウハウを漏らしたくない。なぜならばノウハウから得られる「準レント」が減るからである(Hill=Hwang=Kim(1990)p.119.)。「準レント」とは、「ある資産(生産要素)の最善の用途で得られる価値(報酬)とその資産(生産要素)の次善の用途で得られる価値(報酬)との差額である(Klein=Crawford=Alchian(1978)p.298.)。」生産要素への支払いのうち、その生産要素を供給させるために必要な金額を超える分が経済的レントである。ある産業で多くの企業が同一の平均費用曲線を持っている場合に、正の利潤があれば、参入によって産業の供給量は増えるので、市場価格は平均費用の最小点へと下落し、企業の利潤はゼロに向う。そのなかで、ある1社だけが他社より平均費用の最小点が低いならば正の利潤を受け取る。この報酬はその会社が持つ優れた経営資源に対するレントである。短期では供給が非弾力的なために増加せずレントを生むが、長期では供給が弾力的となる生産要素への支払いを準レントという(Martin(1993)訳書 180-181 頁)。つまり、「準レント」とは、資産の最善の利用から得られる収益から、次善の収益を差し引いたものである。完全競争市場であればこの差は限りなくゼロに近づくが、特殊な投資を通じて取引相手の代替案がなくなるほど、準レントは大きくなる(長谷川(1998)92 頁、脚注 10)。例えば、経営者能力について発生するかもしれない準レントは、あるトップ経営者が企業 A においてその能力を活用することによって獲得する利潤額と、その同じ経営者が別の企業 B に移って獲得する利潤額との差である(横井(1996)42 頁)。
- 8) Hill=Hwang=Kim、*op.cit.*、pp.118-119.谷地、前掲書、13～14 頁、Anderson=Gatignon(1986)、Kim=Hwang(1992)を参照。
- 9) Dunning(1979)(1980)(1988)、藤沢(1996)110 頁を参照。
- 10) Johanson=Vahlne(1977)pp.24-25.
- 11) Johanson=Vahlne は、スウェーデンの鉄鋼製紙パルプ企業を調査し、ほぼ全ての販売子会社が旧代理店の買収を通じて設立されたかあるいはその代理店によって雇用されていた人の下で組織化され、大半の販売子会社の設立は、代理店企業の財務危機をきっかけにされたを発見した。そして海外市場参入行動は、代理店による販売 販売子会社の設立 現地生産の順序で起きることを一般化した。例えば、スウェーデン第 2 位の製薬企業「Pharmacia」は、1972 年に 9 カ国に自社組織を作り、このうち 3 箇所で製造活動を行った。このうち 8 ヶ所では、外国市場から注文を受け、しかる後に代理店契約を結び、あるいは製造ラインのいくつかのライセンスを売り、その数年後に、これらの国の 7 ヶ国に販売子会社を設立するという軌跡を辿っていたことが判明した。8 つめに、同社は以前に自社の代理店であった製造企業を購入している。その後、7 つの販売子会社の内 2 つで製造活動を始めた。9 カ国めでは当該市場での需要が顕在化した直後に即、販売子会社をスタートさせている(Johanson = Vahlne、*op.cit.*、p.24.)。
- 12) *Ibid.*、p26.
- 13) *Ibid.*、p28.
- 14) *Ibid.*、p28.谷地、前掲書、17 頁参照。
- 15) 谷地、前掲書、17～18 頁参照。
- 16) 前掲書、18～20 頁を参照。
- 17) Peng(2000)p.279.
- 18) 竹田(1992)134 頁。
- 19) 竹田(1998)34 頁。
- 20) 永山(1991)95 頁。
- 21) 富山(2000)を参照されたい。

< 参考文献 >

- Anderson, E. and H.Gatignon(1986),” Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions”,
Journal of International Business Studies, 17(Fall):pp.1-26.
- Aulakh P.S. and M.Kotabe(1997),” Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets”,
Journal of International Business Studies, 28(1)pp.145-175.

- Caves, R.E.(1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press.(岡本康雄他訳『多国籍企業と経済分析』千倉書房,1992年。)
- Day, George S. & S. Klein(1987),” Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies.”,In M.J.Houston, *Review of marketing*, pp.39-66. Chicago:American Marketing Association.
- Dunning,J.H.(1979),” Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov.1979.
- Dunning, J.H.(1980),” Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, *Journal of International Business Studies*, Spr –Sum. 1988.
- Dunning, John H.(1988). ” The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions ” , *Journal of International Business Studies*, 26(3):pp.461-492.
- Erramilli,M.K. and Rao C.P.(1990),”Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge”, *Management International Review*, Vol.30.
- Harrigan(1985),” Vertical integration and corporate strategy”, *Academy of Management Journal*, 28(2)pp.397-425.
- Harrigan,K.R.(1988),” Joint Ventures and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol.12(Special Issue), pp.141-158.
- Hill, Charles W.L., Peter Hwang & Chan Kim(1990),” An eclectic theory of the choice of international entry mode,” *Strategic Management Journal*, 11(2) pp.117-128.
- Johanson,J. & Jan-Erik Vahlne(1977),” The international process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, 8(1)pp.22-32.
- Johanson,J. and F. Wiedersheim-Paul(1975),” The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”, *Journal of Management*, Vol.12.
- Juul, M. and Walters,P.G.P.(1987),” The Internationalization of Norwegian Firms: A Study of the U.K. Experience”, *Management International Review*, Vol.27.
- Klein,B., Crawford, R. G. and Alchian,A.(1978), “ Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting process”, *Journal of Law and Economics*, Vol.21, pp.297-326.
- Kogut, Bruce(1985),” Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains”, *Sloan Management Review*,(Summer)pp.15-28.
- Kogut,B.(1988a),” A Study of the Life Cycle of Joint Ventures”, *Management International Review*, Special Issue 1988,pp.39-52.
- McCarthy,D. and Puffer,S.(1997), Strategic investment flexibility for MNE success in Russia: Evolving beyond entry modes, *Journal of World Business*, 32, pp.293-319.
- Martin, Lawrence W.(1993) *Study Guide for Stiglitz 's Economics*. W.W.Norton & Company, Inc. (ローレンス・

W / マーチン著 『スタディガイドスティグリッツミクロ経済学』 藪下史郎・秋山太郎・金子能宏・木立力・清野一治訳,1997,東洋経済新報社。)

Meyer K.(1998) *Direct investment in economies in transition*, New Horizons in international business.

Peng M.W.(2000) *Business strategies in transition economies*, Sage Publications, Inc.

Root,F.R.(1982), *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM(『海外市場戦略』 中村元一監訳 桑名義晴訳,ホルト・サウンダース・ジャパン出版局,1984年。)

Root,F.R.(1994), *Entry strategies for international markets*, Lexington Books.

Sullivan, D. and A.Bauerschmidt(1990),” Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne’s Thesis”, *Management International Review*, Vol.30, No.1.

嶋正(2001)「第1章 グローバル・マーケティングの進化」『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館、13～32頁。

竹田志郎(1985)『日本企業の国際マーケティング』同文館。

竹田志郎(1992)「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論：在日外資系企業の分析を中心に」、横浜経営研究(横浜国立大学)第13巻第2号。

竹田志郎(1998)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

富山栄子(2000)「ロシア市場における需給齟齬と日本の家電製造企業のマーケティング・チャネル戦略 輸入自由化以降、ロシアの家電取扱ディストリビューターが果たした役割」『ロシア東欧学会年報』1999年版、28号、ロシア東欧学会、2000年4月発行。

永山庸男(1991)「日本企業の国際マーケティング戦略」『経営戦略と組織の国際比較』中央大学企業研究所編、中央大学出版部、79～126頁。

長谷川信次(1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館。

藤沢武史(1996)「国際市場進出戦略」『国際マーケティング体系』角松正雄/大石芳裕編著、ミネルヴァ書房。

洞口治夫(1992)『日本企業の海外直接投資：アジアへの進出と撤退』、東京大学出版会。

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

横井義則(1996)「競争優位の源泉と資産ベースの企業観」『中京商学論叢』43(1)、31～52頁、中京大学商学会。