

## 日本企業のアジア市場での事業展開とマーケティング実践の理論化

小川, 孔輔 / OGAWA, Kosuke

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

6

(発行年 / Year)

2016-09

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 9 月 5 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24330133

研究課題名(和文) 日本企業のアジア市場での事業展開とマーケティング実践の理論化

研究課題名(英文) Marketing Knowledge Transfers in Asia by Japanese Corporations: A New Conceptual Framework for Analyzing the Global Marketing Practices

研究代表者

小川 孔輔 (OGAWA, Kosuke)

法政大学・イノベーション・マネジメント研究科・教授

研究者番号：50105855

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では「マーケティング技術移転理論」(林・小川)をベースに、アジアでの日本企業の実践について実証を進めた。我々のモデルでは、マーケティング移転は、進出国によるAI移転(採用と模倣、応用と革新、習熟と創造)と移転国(日本)によるSAL移転(標準化、適応化、現地化)、ホスト国から第3国への「スパイラル移転」に大別される。

現地調査や、アジア進出企業の実務家を招いた事例研究など多面的な研究を進め、モデルの有効性の検証と精緻化を図った。ブランディングや競争戦略上の示唆として、標準化～現地化の戦略は移転の4P's(プロダクト、プログラム、プロセス、ピープル)や業種ごとに有効性が異なることがわかった。

研究成果の概要(英文)：We studied marketing of Japanese companies in Asia. Our conceptual framework is based on "Marketing Technology Transfer Model" (by Hayashi & Ogawa). In this model, we coined new notions of "AI" and "SAL" transfers. "AI" (Adoption & Imitation Application & Innovation Adept & Invent) represents mode and stage of marketing technology transfer by host markets (Asia). Strategies employed by (Japanese) companies expanding to new overseas markets are referred to as "SAL" (Standardization, Adaptation and Localization) transfer. Extending the success pattern in the host country to another market is "Spiral" transfer. We conducted consumer survey, field study, qualitative analysis and organized seminars inviting marketing experts. Such multifaceted approach enabled us to refine theoretical framework.

Business implication is that effectiveness of standardization-localization varies depending on industries and 4P's of marketing transfer elements. Companies should look into the best formula.

研究分野：マーケティング

キーワード：アジア マーケティング 技術移転 ブランド 日系企業 海外進出 サービス 現地化

## 1. 研究開始当初の背景

<背景、着想に至った経緯>

第二次世界大戦後、日本は欧米企業のマーケティング技術を移転することに成功した。その後、日本企業は、欧米から移植したマーケティングの理論と実務知識を日本人の生活と消費者の嗜好に合わせ、独自のマーケティングの仕組みに創造することに努めた。マーケティングの実務知識は、「製品開発の方法」(トヨタ、花王など)や「新しい小売・サービス業態」(セブン・イレブン・ジャパンなど)、「日本独自のマーケティング、プロモーション施策」(例えば、流通系列化)など、多領域にわたっている。

1990年代以降、日本企業は、将来の市場拡大を見据えて、新興のアジア諸国に進出した。日本発の製品やマーケティング技術が、製造技術とともに、東アジア諸国に移転されていった。移転された製品やサービスは、自動車から化粧品、加工食品、ソフト(音楽、映像、アニメ)、生活文化(コンビニ文化)にまで至る。

我々(本研究の参加研究者中、小川、上田、古川、林の4名)はすでに、2006~2008年度にかけて、中国を中心とする東アジア、とくに中国において、「マーケティング技術と実務知識の日本から東アジア諸国への移転研究」(科研費基盤研究(B))を行っている。市場浸透が難しいと考えられていた消費財の分野において、欧米企業を比較対象として、日本企業による成功事例を分析し、移転の実態を調査した。

その成果のひとつが、中国・西安において開催された、西安交通大学との「共同国際シンポジウム」である。中国でのブランディングや消費者行動の分野で、日中の研究者が知見を交換した。さらに、国際マーケティング論のキー概念のひとつである「標準化・現地化」理論を独自に精緻化し、マーケティング技術移転の理論を構築することを試みた。

2010年代以降、日本企業のアジア進出はさらに加速した。アジアの全域がいまや、日本企業にとって、生産組立拠点だけでなく、最終消費地としての性格を強めている。アジア展開への関心は、大企業だけのものではない。中小企業がグローバル戦略を考える上で、あるいは、地方都市とアジア市場の結びつきという観点からも、アジアへの市場展開の意義は重要性を増してきている。

2008年度に前回の研究が終了して以来、日系企業のアジアビジネスは、中国は市場としての重要性を増すとともに、生産、消費両面でASEAN諸国の比重が高まった。こうした現実を背景に、2012年度に始まった今回の研究では、「日本企業のアジア市場での事業展開とマーケティング実践の理論化」をテーマに、中国とASEANにおける日経企業の「実践の実態」のリサーチに主眼を置いた。そして、日本企業のマーケティングの実態を踏まえて、現地日本企業のマーケティング戦

略の立案過程とオペレーションの類型化を試みた。そのうえで、マーケティングの技術移転に関する理論化を進めた。

アジア諸国における日本企業のマーケティング活動について、各国での実務的な活動の実態を把握することは、体系的な枠組みを構築する基礎になる。そして、実践上の問題意識や理論的なパラダイムを共有することで、単に学界内だけではなく、現地市場で長年にわたって試行錯誤を重ねてきた経営者やマーケティング実務家をはじめ、ビジネスの現場に対して有益なフィードバックを提供することを目指した。

## 2. 研究の目的

我々は、以下の4つの点を明らかにすることを目的として研究に取り組んだ。

第一に、アジア諸国(中国、台湾、韓国、タイ、ベトナム、シンガポール、インドネシアなど)における、日本企業のマーケティング活動の実態を調査すること。そのため、本社スタッフや現地担当者を招いて、少人数のセミナー形式で、ヒアリングを行った。マーケティングの実践を分析するための基本モデルは、われわれがこれまで蓄積してきた「マーケティング移転研究」が中心的な枠組みになる。

第二に、調査対象となる国別・製品サービス分野別に、個別のマーケティング事例を整理すること。ウズニエ他(2011)『異文化適応のマーケティング』が「ホフステッド」の分類軸(権力格差、集団主義、個人主義など5次元)で示しているように、国別の特徴を有効に表現する分析軸を抽出することがその際の目的である。製品サービス別のマーケティング実践の差異が、国の文化によってどのような影響を受けるのかを明確にし、そのことで、マーケティング実践の国別・製品分野別の成功法則の探求を目指した。

第三に、国際経営論や国際マーケティングの理論研究で、しばしば対立軸とされる「標準化 VS 現地化」の理論を、アジアでの日本企業の市場戦略の現実によって説明してみる。アジア諸国での日本製品・サービスの実際を、この理論がうまく説明できているのかを検討する。もし「標準化 VS 現地化」の理論が適用可能でないとすると、新しい理論仮説を提示することになる。また、理論的な枠組みの提示が、日本企業の事業展開に役立つことを企図した。

最後に、調査研究を通して、日本企業の実践的なマーケティング課題にも応えたいと考えた。具体的には、国内のオペレーションとアジアでのマーケティング活動の戦略的な連携について考察する。たとえば、国内外での価格設定、販売チャネルの選択やサービス提供方法を、国内とアジア諸国でどのように異なるべきか。あるいは、製品生産と販売地域の分担をどのように配置・構成すべきかなどの課題に実務面からも回答を試みた。

### 3. 研究の方法

本研究プロジェクトでは、理論構築と実態調査（調査プラン）の二つの研究課題に取り組んだ。理論面では、基本的な枠組みとして、小川・林（1998）のマーケティング技術移転モデルをベースとし、実態調査を踏まえて検証を行った。ホフステッドの消費文化類型モデルのアジアのマーケティング実践への応用も視野に入れた。文献研究や現地調査を重ね、各国の研究者との交流により多角的な議論を行った。実態調査では、国別（中国、インドネシアなど）、製品カテゴリー別（自動車、消費財、加工食品、流通、サービスなど）およびマーケティング機能別（製品戦略、広告コミュニケーション、流通チャネル、価格設定など）に研究した。アジア各地でのヒアリング、企業への訪問インタビュー、現地消費者調査も実施した。成果は、論文の他、公開セミナーや国際会議開催で発表した。

整理すると、以下の10項目で研究を進めた。

- (1) 海外の事例報告
- (2) 進出企業の現地担当者へのヒアリング
- (3) 各製品分野別・マーケティング機能別の比較研究
- (4) IT、流通の関連研究
- (5) 現地消費者調査および視察
- (6) 日本の大衆文化（アニメなど）のアジアへの移転（3年間継続）
- (7) 国内公開セミナーの開催
- (8) 国際セミナーの開催
- (9) 学会誌への論文投稿
- (10) 海外事例の商業誌への発表

### 4. 研究成果

（2012年度）

2012年度は、アジア、とくに日本・中国・韓国・ASEAN諸国の市場を対象に、日本企業のマーケティング競争力の分析を、欧米韓中企業との総体比較をしながら進めるための準備を進めた。具体的には、各国の大学を訪問し、研究者との連携体制を構築した（林）。並行して、これらの国の政治社会経済的な投資環境についてのPEST分析を進めた。また、日本企業の海外進出実務担当者（メーカー、外食など）や研究者を招き、隔月で定期的に勉強会・セミナーを開催した（全5回）。

理論および日本企業全体の海外戦略面に関する研究としては、まず、味の素を事例に、グローバルなマーケティング移転研究が進められ、研究会全体としての理論的枠組みが提示された（林）。さらに、アパレル、小売、外食産業の経営者にインタビューを行い、アジア進出戦略の実態と構想を調査した（小川）。こうしたヒアリングや理論研究および各国の投資環境分析に基づき、中国の賃金高騰や成長鈍化等を背景にしたグローバル戦略の方向として、中国と東南アジア6か国に均等に軸足を置く「ハーフ＆ハーフ戦略」を

提唱した（小川）。

製品（サービス）カテゴリー別の成果としては、まず、流通、特にコンビニエンスストアに焦点を当て、大手コンビニチェーン2社についてヒアリングを実施し、アジア展開の実態調査を行い、米国コンセプトの日本での進化とアジア移転の研究が進められた（並木）。文化・ソフト面での輸出についても、北米への漫画輸出をモデルに、アジアへの応用可能性研究に着手した（松井）。小川・並木・松井の成果は、2013年3月のビジネス・クリエイター&マーケター育成スクール特別公開講演会「日本企業 - 海外へ」で、一般公開で発表された。

（2013年度）

2013年度は、アジア、とくにASEAN諸国の市場を対象に、日本企業のマーケティング競争力の分析を、欧米韓中企業との総体比較をしながら進めた。また、メーカー、金融、サービス業を中心に、日本企業の海外進出実務担当者や研究者を招き、隔月でセミナーを開催し、事例研究を重ねた（全8回）。また、政治社会経済的な投資環境についてのPEST分析も行った。

理論および日本企業全体の海外戦略面に関する研究としては、前年から引き続き、味の素を事例に、グローバルなマーケティング移転研究が進められ、新しい知見を盛り込みながら、理論的枠組みの精緻化が図られた（林廣茂 = 研究協力者中国西安交通大学客員教授）。

また、2013年度の特筆すべき成果として、現地研究者との共同研究・交流の進展が挙げられる。本研究会の主催で、中国・韓国・インドネシア・ベトナムの研究者を招聘し、日本側では小川・林・松井がプレゼンテーターとなり、3月に2日間にわたって国際シンポジウムを開催した。シンポジウムでは、移転理論の枠組みの共通理解を深めるとともに、各国の特定市場をテーマに発表とディスカッションが行われた。一方、古川はホーチミンとマニラの都市ライフスタイルについて現地の各地の共同研究者との共同調査を進め、公益財団法人ハイライフ研究所から日英2カ国語で順次公開されている。

製品（サービス）カテゴリー別の成果としては、中国において、アパレル、時計ブランドの流通関係者を訪問しヒアリングを行うとともに、異なるフォーマットの小売現場を多数訪問し、フィールド調査を実施した（小川）。また、ラーメン店のタイ進出（上田）や、ベトナム等現地のコンビニエンスストアの視察やヒアリングが進められた（並木）。またSAL移転の例として、楽天の台湾からタイ、マレーシアなどアジア展開について調査を行っている（岡本）。

（2014年度）

2014年度は、マーケティング技術移転のフ

レームワークの理論化をさらに進めた。林廣茂が中心となり、「日韓企業の強みを活かす」というセミナーで韓国、日本、ドイツの研究者の意見交換を行った。また、キッコーマンなど消費財分野での日系企業のグローバル展開について、実務者を招聘してセミナーを開催した。さらに、アジアにおける消費者のブランド認知、購買行動と原産国イメージについて、現地消費者を実施するための企画を進めた（2015年度繰り越し実施）。

共同研究者の業績としては、まず松井がクリエイティブ産業の海外展開について、現地調査に基づく研究を発表（Matsui, Suzuki, and Washida (2014)）、さらに博報堂 Global Habit という国際消費者調査データベースを用いた分析を進めた。松井はさらにアジア諸国における日本と韓国のクリエイティブ産業の国際展開が、この2カ国が輸出するハード製品（例えば家電製品）の輸出に対してポジティブな影響をもたらしているのかどうかを検証した（Uehara, Washida, and Matsui (2014) = 2014 Global Marketing Conference at Singaporeにおいて Taylor and Francis Best Conference Paper Award を受賞）。西尾は再来訪意向に対する旅行経験の影響について調査し、旅行者の記憶および満足が果たす役割や、「おもてなし消費」における成功要因について学会発表を行った。並木は、コンビニエンスストアチェーンの海外展開をテーマに東南アジアを訪問視察し、日本でのコンビニの進化とアジア移転の研究を進め、流通業における海外移転を検討した。岡本は、欧米ネットビジネスのアジア展開状況、特に「楽天」のアジア展開についてリサーチを続けている。林は、マーケティング史の観点から、日本企業のアジア・マーケティング戦略についてまとめたほか、韓国企業の「タイガー経営」に学ぶため、翻訳書を出版している。

(2015年度)

2015年度は、中国の消費者のブランド認知、購買行動と原産国イメージについて、ネット調査を行った(2014年度から繰越継続研究)。

2009年に上海で行ったアパレルブランドの調査と時系列比較を行うとともに、新規に訪日経験がブランドイメージや購入意向等に与える影響を調査した。日本だけでなく、欧米や中国・香港など現地のブランドおよび各国の原産国イメージを調べ、グローバルな比較を行っている。

##### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 9 件)

小川 孔輔、マクドナルド「賞味期限切れ」の経営、新潮 45、査読無、34 巻 4 号、2015、28-34

外山 昌樹、山田 雄一、西尾 チツル、再来訪意向に対する旅行経験の影響：旅行者の

記憶および満足が果たす役割に着目して、日本国際観光学会論文集、査読無、Vol.22 2015、51-58

上田 隆穂、5つの価格セグメントに分け、戦略的に対応する意識を：世界市場で日本製品が優位に立つために、Omni-management、査読無、23 巻 8 号、2014、12-15

上田 隆穂、外食産業の海外進出における価値創造型：8 番らーめん 100 店舗チェーン展開プロセス in タイ、販促会議、査読無、8 月号、2013、142-145

上田 隆穂、価値創造プロモーションの実践 vol.3 外食不況時代を生き抜く「大阪王将」の価値創造、販促会議、査読無、3 月号、2013、114-117

林 廣茂、アジアで競争優位な顧客価値を創造するマーケティング、Marketing Researchers、査読無、第 121 号、2013、10-19

小川 孔輔、石川 康晴、石川 康晴・クロスカンパニー社長「高荒利(益)」「高回転」「低資産」経営を貫きアジアナンバーワンの総合アパレルを目指す、販売革新、査読無、第 50 巻 7 号、2012、73-75

小川 孔輔、正垣 泰彦、正垣 泰彦 サイゼリヤ会長 毎日食べ続けられるシンプルな味を追求 イタリア料理の普遍性を日本、世界へ、販売革新、査読無、第 50 巻 7 号、2012、70-72

Matsui, T., Analyzing Consumer Culture Dynamics through Text Analysis of Media Discourse: A Sociological Approach、European Advances in Consumer Research (Poster Session, Extended Abstract) 査読有、9、2012、562-563

〔学会発表〕(計 20 件)

小川 孔輔、マーケティング知識移転：マクドナルド 失敗の本質、日本オーガニック・マーケティング協議会、2015 年 2 月 25 日、法政大学経営大学院(東京都・千代田区)

宮井 弘之、西尾 チツル、飲食サービスを活用した「おもてなし消費」におけるゲスト側から見た成功要因の抽出、日本マーケティング・サイエンス学会第 96 回研究大会、2014 年 11 月 29 日 - 11 月 30 日、筑波大学東京キャンパス(東京都・文京区)

Hayashi, H. (2014), "Transfers of

Marketing Knowledge in Asia by Foods Corporations from Japan,” paper presented at EAMSA (欧亜経営学会)、査読有、World Congress 2014, October 31, 2014, Thammasat University (Bangkok・Thailand).

林 廣茂、日韓企業の強みを活かす、講演会・パネルディスカッション「韓国式経営を、縦横に語る」、2014年9月27日、法政大学イノベーション・マネジメント総合研究所(東京都・千代田区)

Matsui, T., S. Suzuki, and Y. Washida, Cross-Border Gatekeeper of Foreign Creative Industry Products: The Case of Manga (Japanese Comics) and Sushi in French Market, Global Marketing Conference at Singapore Proceedings 2014, July 17, 2014, Marina Bay Sands (Singapore・Singapore)

Uehara, W., Y. Washida, and T. Matsui, Do foreign creative industry products contribute to the same country? Case of Japanese and Korean Products in emerging economies, Global Marketing Conference at Singapore 2014, July 17, 2014, Marina Bay Sands (Singapore・Singapore)

林 廣茂、Transfers of Marketing Knowledge in Asia by Japanese Foods Corporations from Japan, 第95回日本マーケティング・サイエンス学会、2014年6月22日、関西学院大学(兵庫県・西宮市)

Matsui, T., W. Uehara, and Y. Washida (2014), Exporting and Importing Creative Industry Products in Asian Markets: Exploring the Role of Cross-Border Gatekeepers, International Conference of Asian Marketing Association, March 18, 2014, Sogang University (Seoul, South Korea)

Hayashi, H., Transfer of Marketing Knowledge by Foods Corporations in Asia Symposium: Marketing Transfer in Asia, The Cross-border Joint Research Project on Marketing Transfer of Japanese Corporations to Asia, 2014年3月8日、法政大学経営大学院(東京都・千代田区)

Matsui, T., Cool Japan Policy and the Roles of Cross-Border Gatekeepers Symposium: Marketing Transfer in Asia, The Cross-border Joint Research Project on Marketing Transfer of Japanese

Corporations to Asia, 2014年3月8日、法政大学経営大学院(東京都・千代田区)

Hayashi, H., How do we go global? - Customer Value Creation thru Innovation across Asian Frontiers (3回シリーズ)、同志社大学大学院ビジネス研究科(招待講義)、2013年6月16日、9月1日、12月8日、同志社大学大学院ビジネス研究科(京都府・京都市)

小川 孔輔、日本企業の東アジアでのプレゼンスとパフォーマンスを考える：“中国プラスワン”から“ハーフ&ハーフ”へ、京都産業エコ・エネルギー推進機構主催ビジネス・クリエイター&マーケター育成スクール特別公開セミナー、2013年3月17日、キャンパスプラザ京都(京都府・京都市)

並木 雄二、コンビニエンスストアチェーンの海外展開：米国コンセプトの日本での進化とアジア移転、京都産業エコ・エネルギー推進機構主催ビジネス・クリエイター&マーケター育成スクール特別公開セミナー、2013年3月17日、キャンパスプラザ京都(京都府・京都市)

松井 剛、ポップカルチャーの海外展開：北米における日本産マンガ市場での経験から学ぶこと、京都産業エコ・エネルギー推進機構主催ビジネス・クリエイター&マーケター育成スクール特別公開セミナー、2013年3月17日、キャンパスプラザ京都(京都府・京都市)

林 廣茂、アジアで激突中、日韓企業の競争の現状と展望、日韓経済フォーラム、2012年11月27日、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター(東京都・千代田区)

林 廣茂、日本企業のグローバル競争戦略、2012年11月10日、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター(東京都・千代田区)

林 廣茂、北朝鮮の「経済と暮らし」、日朝友好京都ネット訪朝団学術報告会、2012年9月22日、同志社大学(京都府・京都市)

林 廣茂、文化商品のグローバル化セッション - 食を題材にして、京都産業エコ・エネルギー推進機構(招待講演)、2012年7月29日、キャンパスプラザ京都(京都府・京都市)

Chizuru Nishio, Minoru Ishida and Toshie Takeuchi, Characteristics of

LOHAS-Oriented Values and How They Are Changing, Global Marketing Conference, 2012年7月20日、COEX (Seoul, South Korea)

松井 剛、文化製品のグローバル・マーケティング：北米における日本産マンガ出版、日本商業学会第62回全国研究大会流通研究セッション、2012年5月26日、北海商科大学（北海道・札幌市）

〔図書〕(計 5件)

小川 孔輔、謝佳玲（訳）好優文化、麥當勞為什麼會失敗？（マクドナルド 失敗の本質、繁体中国語版）2016、267

小川 孔輔、東洋経済新報社、マクドナルド 失敗の本質、2015、186

林 廣茂（共監訳）白桃書房、タイガー経営の秘密、2014、244

林 廣茂、同文館出版、食品企業、マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』、2013、79-98

林 廣茂、同文館出版、AJINOMOTO グローバル競争戦略、2012、359

〔その他〕

小川 孔輔「"日本ブランド"、示すとき」『日経MJ』（12月14日号）が掲載されました（2015年12月14日、ブログ）

<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=3699#sequel>

小川 孔輔【速報】上海カジュアル衣料品調査（2015年）で、ユニクロが圧倒的な優位に立つ（2015年8月31日、ブログ）

<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=3553>

古川 一郎、福田 博、DO My Hien、NGUYEN THI BICH THUY、Carlos Luis L. Santos、日本アジア共同研究プロジェクト アジアの都市ライフスタイル新潮流（ホーチミン、マニラ編）ハイライフ研究所

<http://www.hilife.or.jp/wordpress/?p=7461>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小川 孔輔 (OGAWA, Kosuke)

法政大学・イノベーション・マネジメント研究科・教授

研究者番号：50105855

### (2) 研究分担者

上田 隆穂 (UEDA, Takaho)

学習院大学・経済学部・教授  
研究者番号：40176590

古川 一郎 (FURUKAWA, Ichiro)  
一橋大学・商学研究科・教授  
研究者番号：60209161

西尾 チヅル (NISHIO, Chizuru)  
筑波大学・ビジネス科学研究科・教授  
研究者番号：80241769

竹内 淑恵 (KAKEUCHI, Toshie)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：40366828

並木 雄二 (NAMIKI, Yuji)  
法政大学・イノベーション・マネジメント研究科・教授  
研究者番号：90589376

岡本 吉晴 (OKAMOTO, Yoshiharu)  
法政大学・イノベーション・マネジメント研究科・教授  
研究者番号：20386329

酒井 理 (SAKAI, Osamu)  
法政大学・キャリアデザイン学部・准教授  
研究者番号：30411466

松井 剛 (MATSUI, Takeshi)  
一橋大学・商学研究科・教授  
研究者番号：70323912

### (3) 研究協力者

林 廣茂 (HAYASHI, Hiroshige)  
中国・西安交通大学・客員教授