

Title	トランスナショナル化による競争優位構築：新興国のオートバイ産業と日本企業
Sub Title	Building competitive advantage by transnational organization : motorcycle industry in emerging countries and Japanese firms
Author	三嶋, 恒平(Mishima, Kohei)
Publisher	
Publication year	2016
Jtitle	科学研究費補助金研究成果報告書 (2015. )
JaLC DOI	
Abstract	<p>本研究は日本企業の国際的な競争優位の源泉としてトランスナショナル化(本社と海外拠点が相互依存の関係であり共同で優位性を構築し共有するようになること)に着目し, 既存研究では不十分であった(1) 新興国の市場・拠点でのイノベーションの発現, (2) そのグローバルな組織における共有経路・形態, (3) それらが組織全体の競争優位へ及ぼす影響の3つを明らかにすることを目的とした。目的(1)は企業や販売現場の実態調査を繰り返すことで特定の新興国におけるイノベーションを明らかにすることができた。目的(2)(3)は実態調査に加え, 国際経営論を巡るサーベイと学会報告での議論を通じて概ね達成することができた。</p> <p>This study focused on transnational organization as the source of international competitive advantage of Japanese firms. And we had three purposes for this study. First, to find the innovation arising at the market and production line in emerging countries, and through field research on firms and markets we could reveal one of those innovation. Second, to explain the process of sharing those innovation in the global organization, and field research suggested something important on this point. Third, to find the linkage between the innovation and trans nationalization for the competitive advantage, and we surveyed international management studies, made presentations at academic conferences and argue on it so that we could get some implications.</p>
Notes	<p>研究種目：若手研究(B) 研究期間：2013～2015 課題番号：25780263 研究分野：国際経営論</p>
Genre	Research Paper
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KAKEN_25780263seika">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KAKEN_25780263seika</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

平成 2 8 年 6 月 7 日現在

機関番号：3 2 6 1 2

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：2 5 7 8 0 2 6 3

研究課題名(和文)トランスナショナル化による競争優位構築：新興国のオートバイ産業と日本企業

研究課題名(英文)Building Competitive Advantage by Transnational Organization: Motorcycle Industry in Emerging Countries and Japanese Firms

研究代表者

三嶋 恒平(MISHIMA, KOHEI)

慶應義塾大学・経済学部・准教授

研究者番号：9 0 5 1 2 7 6 5

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は日本企業の国際的な競争優位の源泉としてトランスナショナル化(本社と海外拠点が相互依存の関係であり共同で優位性を構築し共有するようになること)に着目し、既存研究では不十分であった(1)新興国の市場・拠点でのイノベーションの発現、(2)そのグローバルな組織における共有経路・形態、(3)それらが組織全体の競争優位へ及ぼす影響の3つを明らかにすることを目的とした。

目的(1)は企業や販売現場の実態調査を繰り返すことで特定の新興国におけるイノベーションを明らかにすることができた。目的(2)(3)は実態調査に加え、国際経営論を巡るサーベイと学会報告での議論を通じて概ね達成することができた。

研究成果の概要(英文)：This study focused on transnational organization as the source of international competitive advantage of Japanese firms. And we had three purposes for this study. First, to find the innovation arising at the market and production line in emerging countries, and through field research on firms and markets we could reveal one of those innovation. Second, to explain the process of sharing those innovation in the global organization, and field research suggested something important on this point. Third, to find the linkage between the innovation and trans nationalization for the competitive advantage, and we surveyed international management studies, made presentations at academic conferences and argue on it so that we could get some implications.

研究分野：国際経営論

キーワード：新興国 トランスナショナル化 イノベーション 競争優位の源泉 オートバイ産業 インド ミャンマー バングラデシュ

## 1. 研究開始当初の背景

これまで研究代表者は動態的能力アプローチ、企業間関係論、「対話としての競争」概念を視角としながら企業の能力構築行動と競争行動を考察し、東南アジアのオートバイ産業の形成と発展のありようについて検討してきた。そこから、研究代表者は日本企業が東南アジア各国において現地調達・生産を段階的に進め、漸進的な能力構築を行うことにより、東南アジアの二輪車産業において生産、販売の両面で寡占状態を占めるまでに成長したことを示し、海外展開に際する成功事例と位置付けた。さらに東南アジアに加え、インド、ブラジル、アフリカ(ナイジェリア、ケニア、ウガンダ、タンザニア)と検討地域を拡大させながら日本企業の能力構築のありようを検討してきた。

その結果、海外展開先における日本企業の競争優位は明らかになりつつある一方、グローバルな組織という観点からみた日本企業の競争優位の源泉は必ずしも明らかにはならなかった。

そこで上述の実態解明と視角に基づくことでこれまでの研究の不備を補い、日本企業のグローバルな競争優位の源泉を明らかにし、そのモデル化に取り組むことにした。

## 2. 研究の目的

本研究は日本企業の国際的な競争優位の源泉としてトランスナショナル化(本社と海外拠点が相互依存の関係であり共同で優位性を構築し共有するようになること)に着目し、既存研究では不十分であった次の3点を明らかにすることだった。

第1に新興国の市場・拠点でのイノベーションの発現について、オートバイ産業に即して明らかにすることだった。新興国におけるイノベーションに関する既存の調査、研究の多くは、地域的には中国、インド、東南アジアに、産業としては自動車に焦点を当てられることが多かった。けれども、成長の速度や市場規模、新興国の多様性を鑑みるならば、南米やアフリカ、南アジアにおけるイノベーションは看過できなかった。また、オートバイ産業のイノベーションに大きな影響をもたらすモータリゼーションに着目するならばオートバイの普及が生じ続いて自動車の普及が続くという段階があり、自動車のみならずオートバイ産業を検討する意義は大きいと考えられた。さらにイノベーションの発現は供給側から一方的に創出されるものではなく、需要側から創出されることも多かった。イノベーションは市場と企業の相互作用により生じるからである。

第2に、上にみた新興国のオートバイ産業で生じたイノベーションが多国籍に展開する日本企業のグローバルな組織においてどのような経路をたどり、どのような組織形態

を通じて共有されるのかを明らかにすることだった。こうした本研究のイノベーションへのアプローチ方法は企業のトランスナショナル化のありようを検討することにつながった。そして、企業のトランスナショナル化は国際経営学の大きな課題のひとつである。というのも、1990年代以降のグローバル化の進展により、国際的な競争優位の確立に向けて、企業は世界各国でイノベーションを生じさせ、それを企業内のネットワークを用いて世界全体で活用することが求められるようになったからだった。

第3に新興国でのイノベーションとそのグローバルな組織における共有が日本企業という組織全体の競争優位にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにすることだった。本研究は上述の実態解明と視角に基づきながらも、先行研究では十分に検討されていない新興国拠点と先進国にある本社、開発研究所との間のイノベーションの共有のありようから競争優位の源泉について検討した。

## 3. 研究の方法

本研究は統計等マクロデータを中心とした資料の収集、整理および企業や官庁への訪問、市場調査、工場見学による実態把握を通じた研究が中心となった。それゆえ、本研究は事例としてインド、バングラデシュ、ミャンマーを取り上げ、現地において徹底的な現地調査を行った。

また、本研究は新興国でのイノベーション創発とそのグローバルな組織上の共有を源泉とする企業の競争優位に関する理論モデルの構築を目指した。そうした面から本研究は上記3国に加えて日本の本社、マザー工場における日本企業に関する実態調査が必要になった。あわせて、本研究は各種文献や学会誌に関する先行研究のサーベイを繰り返し、国際経営学や企業戦略論に関する理論的深化を図った。

さらに本研究は国内および海外における各学会や学会誌、研究紀要で調査内容、研究成果を随時発表した。このことにより、本研究で行う実態調査や理論的考察の妥当性を検証し、その深化を図った。あわせて、企業や官庁、業界団体に対しても報告を積極的に行い、研究成果の社会への還元を図った。

## 4. 研究成果

上記の研究目的に沿って成果を確認したい。目的(1)は企業や販売現場の実態調査を繰り返すことで特定の新興国における多様なイノベーションを明らかにすることができ、概ね達成することができたと考える。先行研究がほとんど皆無だったミャンマー、バングラデシュのオートバイ産業の実態を明らかにしたという研究意義がまず挙げられるだろう。さらにこうした新興国においては販売形態により市場規模が影響されてい

て、販売と生産のタイトな関係とそのイノベーションにおける重要性が示された。

目的(2)(3)は実態調査に加え、国際経営論を巡るサーベイと学会報告での議論、論文の作成と発表を通じて概ね達成することができたと考える。オートバイ産業は日本企業が圧倒的な競争優位を有し、その中でも業界一位のホンダのグローバル拠点における調査によって、各拠点でイノベーション創発に取り組んでいること、それをグローバルに共有していること、それがホンダとしての価格競争力、製品企画力、供給能力に大きく寄与していることも明らかになった。ただし、組織形態という点については、本社が海外拠点の情報の共有において貢献していることは示されたが、それがどのような組織階層にもとづき、そうした階層上でトップマネジメントのみならず、ミドルマネジメントやボトムアップ型のマネジメントがどのような影響を及ぼしているのか、実態面も含め必ずしも明らかとはならなかった。これは今後の研究課題である。

より具体的にイノベーションのありようと企業の動向、その競争優位について記したい。まず、インドについては地場系企業がマジョリティを握り、さらには近年輸出も増大させていた。そのため、インドの地場系企業のうちオートバイの完成車企業を10社近く訪問し、経営課題について検討するとともに生産ラインの見学を行い、イノベーションの発現の実態を確認した。

また、バングラデシュは現在産業の形成段階にあり、完成車組立企業が現地化を進めようとしている段階にあったが、そうした取り組みは企業ごとに異なるものであり、イノベーション創出の多様性を確認できた。さらに産業の創始段階にあるため、バングラデシュ政府の影響力は大きいものの、その産業政策は必ずしも一定せず、課題がいくつかあることも明らかになった。

一方、ミャンマーも産業の創始期にあたるが、バングラデシュとは異なり開放的な政策をとっていることが特徴的だった。これは本給を通じて明らかになったミャンマーにおけるオートバイの流通と販売動向から示されたことであり、それはすなわち、販売価格は国際的にみても廉価でありそのために市場が急激に拡大するという消費者にとってのメリットの一方、100万台近い需要がありながらそれに供給するための国内の産業基盤が皆無であるという供給側の課題だった。

実態調査の成果を数字からも説明したい。インド、バングラデシュ、ミャンマーの3カ国を訪問し、60ほどの企業や官公庁を訪問し、その実態や課題についてヒアリングを行い、議論した。また、150ほどの販売店を訪問し、消費者と供給者が直接の接点を有する販売現場を確認し、消費者とそれへのマーケティングやその結果としてのイノベーションを確認できた。さらに、5000台ほどのオートバ

イについてブランドや排気量を確認することで、公の統計データにはないオートバイの流通動向が明らかになった。

こうした実態調査を踏まえながら、日本企業での新興国のイノベーション、組織内での共有方法、その結果あるいは原因としての国際経営戦略の策定と実行といった点について理論的に考察し、これを国際学会で報告しながらブラッシュアップを図っている。

また、本研究の成果のひとつとして、実態調査そのものの方法論の妥当性について検討したこともあげられる。本研究のような事例研究はなぜ、どのように、といった因果関係を明らかにすることに適しているとされ、そうした点をより一般化しながら、考察を進めた。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

1 三嶋恒平 (2014) 「ミャンマーの二輪車産業」『経済論叢』第188巻第3号、pp.47-64。

2 三嶋恒平 (2014) 「発展途上国のオートバイ産業の視点から」『JCAS 公開シンポジウム報告書 地域から研究する産業・企業 フィールドワークとディシプリン』11巻、pp.19-25。

〔学会発表〕(計 9 件)

1 Kohei Mishima, (アクセプト済み) Strategy and Innovation Management in Honda's Motorcycle Business, Academy of Production and Operation Management, 5th World Conference on Production and Operations Management: P&OM Havana, 6-10 September 2016, Havana (Cuba).

2 三嶋恒平 「産業のグローバル展開と市場のローカル化：東南アジア・南アジア二輪車産業の比較から」第56回比較経済体制学会全国大会共通論題「国民経済とグローバル化する産業発展 比較経済学のアプローチ」、2016年6月5日、弘前大学(青森県・弘前市)。

3 Kohei Mishima, Strategies for Promoting Motorcycle Industry Development in Bangladesh, 24th International Colloquium of Gerpisa, Instituto Tecnológico de Monterrey Puebla, 2 June 2016, Puebla (Mexico).

4 三嶋恒平 「フィールドワークからみる多国籍企業：二輪車産業を事例として」第8回国籍企業学会全国大会、2015年7月12日、慶應義塾大学(東京都・港区)。

5 Kohei Mishima, Innovation Management to Capture Emerging Market. The case of the motorcycle industry, Gerpisa International

Colloquium 2015, École normale supérieure, 10 Jun 2015, Paris(France).

6 三嶋恒平「発展途上国のオートバイ産業の視点から」JCAS 公開シンポジウム「地域から研究する産業・企業 フィールドワークとディシプリン」、2014 年 11 月 11 日、アジア経済研究所（千葉県・千葉市）。

7 三嶋恒平「二輪車産業からみる日本企業の特徴 中国企業との比較」江蘇大学管理学院报告会、2014 年 4 月 1 日、江蘇大学、鎮江（中国）。

8 三嶋恒平「バングラデシュの二輪車産業新興国における内需主導型産業形成の可能性」第 21 回アジア経営学会東部部会、2014 年 5 月 24 日、明治大学（東京都・千代田区）。

9 三嶋恒平「オートバイ流通の実態」アジア自動車シンポジウム「黎明期のミャンマー自動車市場 進出すべきか否か、その判断基準を考える」、2013 年 12 月 7 日、京都大学（京都府・京都市）。

〔図書〕（計 0 件）

〔産業財産権〕

○出願状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

1 Kohei Mishima, Policies for Promoting Motorcycle Industry Development in Bangladesh Lessons Learned from Experience in Southeast Asia. バングラデシュ産業政策立案能力向上プログラムでの研修、2016 年 2 月 15 日、JICA 東京国際センター（東京都・渋谷区）。

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

三嶋 恒平（MISHIMA, Kohei）

慶應義塾大学・経済学部・准教授  
研究者番号：90512765

(2) 研究分担者  
なし

(3) 連携研究者  
なし