

# 中国市場における日系企業の人材現地化について ～日系製造業を例として～

冷宇傑

## 研究背景

日本の製造業は1980年代から中国に直接投資を行っていた、今は日系企業投資額全体の7割以上に至っている（日本外務省2007）。また、喬晋建（2007）によれば、競争優位性を保つため、高い品質要求、慎重な技術移転が優先されるため、日系製造業の現地化が他業界より遅い傾向にあると指摘した。そこで、本稿では日系製造業を例として研究を行っている。

## 問題意識

中国市場が持続的に成長しているに対して、在中日系企業の競争力は低下に見舞われる。毕夫(2013)によれば、2011年頃は、シャープ、東芝、ソニーなど従来から有名な企業さえ巨額の赤字になった。多くの研究者によりその原因は日系企業の人材現地化の低いレベルがと指摘されている。白木（2006）はジェットロ例年の研究から、特にトップ経営者の現地化が欧米企業に比べ遅れていると述べた。中日企業白書（2011）によると、このような遅れた人材現地化により、在中日系製造業が様々な問題に直面している。

多くの日系企業は年功序列を引き摺り、大量の日本人社員を中国に派遣し現地管理職以上に就任している、彼らを中心に経営を進めている、中国市場に対するマーケティングを十分に理解することは困難である（朱炎2008）。また、人件費を大きく押し上げた（古田2004）。更に、Kopp（1994）は「現地従業員へのインセンティブが欠如し、人材流失を招きやすく、離職率も高い」と指

摘した。

以上の分析のように、人材現地化を順調に進まなければ、マイナス効果が生じる可能性がある。そのため、従来の研究は人材現地化が進まない理由は主に日本的な経営管理システムにある、海外子会社で現地人を積極的に登用すべきと示唆している 石田(1985) 植木(2002)。しかし、既存研究の限界点の一つは、日系企業の現地管理職人材育成に関する研究は極めて少ない。本研究では、もうひとつの考慮要素を加える。それは、経営者向けの育成システムができるかどうかという要素である。

従って、以下のような仮説を設定する。

現地人を管理職として育成することにより日系企業の現地化が促進される。

## 先行研究

人材の現地化の定義について、Porter(1986)によれば、一般に人の現地化と海外子会社の職務が現地人により遂行されることを指す。

人的資源管理と管理職の確保の重要性について、白木(1995)は国際人的管理論の視点から「グローバル時代において、多国籍企業で人材を活用することが一つの競争優位」と指摘した。石田(1989)は現地でマーケティングを円滑に行うためには、現地事情よく理解している現地人材の方が日本人海外派遣者より優れていると考える。更に吉原(1996)は、「現地人社長と海外子会社の業績には正の相関があることを確認されている」と主張する。

中国人管理職の確保、活用の現状について、

徐雄彬(2010)は在中日系企業と在韩国、台湾、香港の日系企業を比較しながら分析したの結果によれば、管理職の現地化比率60%以上の企業を見てると、韓国で7

割、台湾で5割であるのに対し、中国では3～4割で、在中日系企業では管理職の現地化が遅れることが分かる。また、張英莉（2009）は日系企業の離職率が欧米企業と比べ2倍以上にもなる。日系企業が集中している上海地区では、平均離職率は24.3%と指摘した。

在中日系製造業の現地管理職を登用しない理由について、中川(1983)は、人材現地化が進まないというのは、外部的条件と内部的条件の二つがあるという。外部的条件とは、基本的に海外では従業員の組織定着率が低い、離職率が高いという社会性質を持っている。近年の中国では、人材流動の加速のため企業内に管理職の育成は大変苦勞している。内部的条件について、川井（2000）は終身雇用、年功序列というシステムによって築かれた日系企業は異なる文化と多様な価値観を持つ人材を管理することに不得手のため、優秀な現地人が定着しないことを指摘している。

本社の人的資源管理施策の構成要素について、白木(1995)は国際人材として計画的に育成する必要があると主張している。安室（1992）はグローバル人材活用を展開するためには、現地人に対する本社の考え方及び経営理念の浸透を促すための計画的に育成が必要となる。また全世界の従業員間において世界共通の評価制度が必要となる。更に根本(1999)の研究からトイレニー制度の導入がグローバル人材の活用手段の一つと主張している。

## 研究目的

本研究は、在中日系製造企業を中心に、人材現地化が進まない現状を打破するため、現地管理職人材の育成、活用の手法について探究し、示唆を与えること。

## 研究方法

### 1. 文献研究

人材育成は理論的な裏付けが必要である。資料にあたって調べることの必要性を念頭に置き、日系企業における国際人材の育成と海外管理者の役割に関する文献を研究し、既存研究の発展の脈絡や貢献などを整理する。

### 2. アンケート調査

本研究は管理職に求められる能力と管理職の役割を分析軸とし、日系企業の人材育成事情を加え、仮説を検証するため、下記の質的な指標を設定する。この指標に基づき、企業の基本状況と管理職育成について両種類のアンケートを作成、質問項目を検証する。在中日系企業の現地法人を対象とする（A）の一部が現地法人責任者に依頼し、日系企業の本社を対象とする（B）は本社の海外窓口担当者に回答より構成される。また、公開されている論文、統計データ、報告書を参考として、客観的に考察し問題点を整理する。

量的指標：育成プランの有無、教育訓練の実施状況、ロケーションの有無、日本人管理職と比べて場合の評価。

### 3. データ分析

文献研究と調査の結果を参考にしながら、在中日系企業の人材現地化状況と日本の製造業に関するオープンデータを利用し、経営理論の視点から、仮説の可能性を検証、考察する。

## 参考文献

- 1.石田英夫(1985)「日本企業の国際人事管理」 日本労働協会
2. Kopp.R(1999)「International Human Resource in Japan Firms」 Palgrave Macmillan
- 3, 白木三秀（1995）「日本企業の国際人的資源管理」日

本労働研究機構

4. 朱炎 (2007) 「中国における日系企業経営の問題点と改善策」 富士通総研 (FRI) 経済研究所のホームページ <http://jp.fujitsu.com/group/fri/>
5. 張英莉(2007) 「在中国日系企業の人材マネジメント」 埼玉学院大学紀要 2007年12月 第7号
6. 中村志保 (2005) 「日系海外子会社の現地化に関する研究」 神戸大学大学院経営学研究科 博士学位請求論文
7. 吉原英樹(1996) 「未熟な国際経営」 白桃書房
8. 古田秋太郎 (2004) 「中国における日系企業の経営現地化」 税務経理協会
9. 浦上清(2007) 「中国における企業経営の現地化を考える視点」 東レ経営研究所経営センサー 2007年12月
10. Franko,L,G(1973) 「Who Manages Multinational Enterprises? 」 Columbia Journal of World Business, Vol. 8(2)
11. 12. 徐雄彬 (2011) 「在中日系企業における中国人管理職の確保 活用に関する一考察」 桜美林経営研究 2011年三月 創刊号 53-54ページ
13. 喬晋建 (2007) 「日系企業の経営現地化」 熊本学院大学 産業経営研究所
13. 古沢昌之 (2008) 「グローバル人的資源管理論— 規範的統合と制度的統合による人材マネジメント」 白桃書房

## 研究計画書

中国家電市場における多角化戦略について  
～シャオミ（小米）社の事例を中心に～

## 研究背景

近年の通信技術の進歩の速さに従って、中国においてモバイル・インターネットとスマートフォン（以下、スマホ）産業が高速発展している。研究機関であるTrendForceの最新報告書によると、2015年に世界スマホの出荷台数は12.93億台であり、2014年と比べて10.3%上回った。その中の合計5.39億台を中国企業が出荷していることであった。また、中国市場においてシャオミ社が6,750万台の売上高として約15%の市場シェアを占めており、最も売れている中国民間企業となった。

2010年に設立されたシャオミ社はスマホを低価格で販売している。その主な理由は単種類で大量生産によるものと、販売チャンネルをオンラインに絞ることで流通や販促費に費用をかけないためである。そのためハイスペックでありながら価格を抑えている機種を販売することができる。そして、創設後3年で次第に発売したMI-1、MI-1s、MI-2という3つの機種で719万台という販売業績を収めた。そして、2012年に中国スマホ業界のトップ10位に進出した。その段階でシャオミ社が膨大なキャッシュフローを蓄積し、消費者から好評や、安定の流通チャンネルを培った。2014年にはシャオミ社の総融資額は11億ドルになり、会社の時価総額は450億ドルとなり2010年の創設の初めの180倍に成長した。

シャオミ社は現在、直販サイトにおいてスマホ、タブレット、モバイルバッテリー、フィットネスバンドや、ヘッドホンなどを販売しているが、取り扱い製品はこれらの小型電子機器にとどまらず、体重計や空気清浄機、浄水器、「九号平衡車」という立乗り電動2輪車など多種多様なラインナップが揃っている。華夏時報（2015）によると、シャオミ社のCEO雷軍（レイジュン）は各方面が協力することでの開放されたエコシステムを構築することを望んでいると指摘された。スマホから起業したシャオミ社が多角化へ進んでいるのである。

そのシャオミ社の背景によって、多角化戦略において、いかに競争優位を維持しているかを探索したい。

## 先行研究

成長しそうな分野や利益が上がりそうな分野を求め、既存の分野と異なる新規の分野で事業を営むことで存続・成長しようとするのが多角化戦略である。（吉村，2006）

企業が新たな業界で成功するために必要な資源やケイパビリティを所有していれば、新たな業界への参入が非常に容易になる（G.S.Yip, 1982）。さらに、有効な多角化戦略の前提として、資源と事業が適合関係にあり製品市場における競争優位に資源が重要な貢献をしなければならないのである（David, J. C.; Cymbia, A. M., 1997）。

既存の企業（主にコア事業）における勝ちパターンとしてのドミナント・ロジックを適用可能な事業へと進出して、勝ちパターンの多重利用をすることによって、それができない企業よりも競争上有利になるということが前提とされている。ドミナント・ロジックとはトップ・マネジメントが事業を概念化

する方法や決定的に重要な資源配分の意思決定を行う際の指針のことである（Prahalad,C.K. & Bettis,R.A., 1986）。

シャオミ社の重要な経営資源といえば、オンライン・マーケティング+オンライン直販+社交式顧客関係という経営方式、そして前払い予約制でキャッシュフローを保つことができる。そのケイパビリティにとって、シャオミ社は自社の生産工場を持たず、強い交渉力を持って他社の工場を委託し大量生産により注文生産におけるコストを抑え、速さの競争優位を立っている。さらに、ユーザー・イノベーションを重視して、常に顧客のニーズを捉え新しい商品を作っているのである（陳潤, 2015）。

しかしながら、シャオミの多角化戦略について研究が減多にない。また、多角化戦略において製品開発も不可欠な階段だと思いが、雷軍の「コア価値」と呼ばれる開発チームについての研究も豊富されていない。そして、企業の収益性を維持するために、ドミナント・ロジックと必要な経営資源及びケイパビリティとの相互作用についてもさらに考察する必要があるだろう。

## 研究方法

1、文献調査でシャオミ社の多角化戦略の財務パフォーマンスを研究する。

シャオミ社の多角化戦略に関する記事や論文を解説することによって、時間軸に沿って整理して、シャオミの本業の商品と多角化商品の市場パフォーマンスを分析する。

2、インタビューなどの方法でシャオミ社のドミナント・ロジックを研究する。

トップ・マネジメントが抱えているドミナント・ロジックはその人の頭の中に存在していて、あるいはトップ・マネジメント・チームに共有されているものであるが、該当企業の事業構成や事業を支えている技術などの資源配分についても観察可能であろう。またテレビやインターネットでの雷軍あるいはシャオミ社のマネージメントのインタビューの番組に参加し、可能であればシャオミ社にインタビューを要請してシャオミ社の多角化戦略を深く理解したい。

3、中国の消費者にアンケートで「消費者の視点から多角化に対する態度」を研究する。

中国におけるインターネットでのアンケート調査を実施する。アンケートの項目は「シャオミ商品を利用した経験があるか」、「シャオミのスマホ以外の多角化商品についての態度」、「シャオミのインターネットチャンネルでもっと多くの商品を購入したいかどうか」などを中心として作成していく。

## 参考文献

1 吉村孝司、『マネジメント基本全集2 経営戦略 企業戦略と競争戦略』、学文社、2006。

2 David, J.C. & Cyntbia.A.M, Corporate Strategy: A Resource Based Approach,1997.(根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社,2004)

3 G.S.Yip,Gateways to Entry,Harvard Business Review,September-October,1982.（「事例が示す“新規参入”への道 障壁突破の方向と手法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』,1983)

4 Prahalad, C.K. & Bettis, R.A., The dominant logic:A new linkage between diversity and performance.Strategic Management Journal,7,485-501.1986.

5 陳潤、『超予期:小米の產品設計及營銷方法』（『超予期:シャオミの產品デザイン及びマーケティング方法』、筆者訳）、中国華僑出版社、2015。

### 将来の志望進路

将来は貴研究科で習得できた専門知識及び実務的知見を持って、日本と中国関連の貿易界において活躍したいと考えている。

まず、貴研究科で事例研究を通じて、理論的な知識をより活用したい。また歌代教授の指導による知の創造の院生生活に加え、大学院修了後も実務、学術的知見を活用し続けたいと考えている。さらに、日本において中国との貿易に対して非常に興味を持っており、今後の自身の成長のため、貴大学院での豊富なプロジェクトに積極的に参加したいと考えている。

その後も、より幅広く仕事の経験を積み重ね、より良い日本と中国のコミュニケーションを実現できるように頑張りたいと思っている。



## 研究計画書

受験番号	氏名	志望研究指導名
※	李 佩融	研究指導 : 国際マーケティングマネジメント 指導教員 : 太田 正孝
入学時期 <input type="checkbox"/> 2016 年 9 月入学 <input type="checkbox"/> 2017 年 4 月入学 <input type="checkbox"/> 2017 年 9 月入学	入試区分 <input type="checkbox"/> 一般入試 <input type="checkbox"/> 推薦入試 ( <input type="checkbox"/> 商学部 <input type="checkbox"/> 他学部)	
研究テーマ : <b>多国籍企業の海外進出における戦略転換と現地化との関係について</b> —中国における日系製造業の人材現地化を中心に—		
<b>研究背景・目的</b> <p>多くの日本製造業は最初、中国を低コストの製造拠点として捉え、単なる生産工場の平行移動なので、日本人による日本式管理で通用したと言え、現地の従業員を幹部に登用する必要は乏しかった(王, 2009)。</p> <p>しかし、ここ数年は中国国内市場の拡大を背景に中国を生産基地とのみ位置づけるのではなく、中国国内での販売を目的とする日本企業が増えてきたといえる。つまり、従来の生産立地型から市場創造型へと移行している(太田, 2012)。日本の製造業は今後、中国の市場を獲得するために、現地の状況を熟知し、現地市場のニーズを把握しやすい現地人材にもっと権限を持たせることが不可欠であろう。</p> <p>本研究は、日本製造業における、中国の位置づけの変化(「製造目的」から「販売目的」への戦略転換)が人材現地化に与える影響に注目し、製造企業のグローバル化において、戦略転換と人材現地化は、どのような関連性をしめすのかという点について分析することを目的とする。</p>		
<b>先行研究</b> <p>徐(2009)は在中日系製造業企業を対象として分析し、人材育成に力を入れ、職務の曖昧性と年功的な評価システムを修正することにより人材現地化が進むことを検証した。</p> <p>そして、韓(2010)は現地管理職人材がまだ日本人派遣者にとって代われるまでには育成されていないことは在中日系製造業の現地化が進まない理由を指摘した。</p> <p>続いて、徐・董・安田(2014)は中国投資環境変化への適応の面における投資戦略を調整した企業もしなかった企業も、人材現地化比率ではあまり差が見られず、日系企業では投資戦略の調整と人材現地化戦略の策定がうまく連動されていないことを指摘した。</p> <p>本研究は、在中日系製造業企業の戦略転換と人材現地化との関係について、再検証したいと考える。</p>		
<b>研究方法</b> <p>本研究は人材現地化比率を管理職レベルに設定し、戦略転換を投資配分の変化(製造、販売への投資比率)に設定し、文献調査、事例研究およびデータ分析を行う。</p> <p>まず、人材現地化に関する理論や先行研究を考察する。</p> <p>次に、投資戦略を調整した在中日系製造業企業を対象として、インタビュー調査、アンケート調査を用い、人材現地化への影響要因を分析する。</p> <p>最後に、データを収集し、重回帰分析を用い、在中日系製造業の戦略の変化と人材現地化比率との関連性を分析し、企業の収益性という観点から、戦略の変化、人材現地化比率の変化と企業の投資利益率との関連性を探求する。</p>		
<b>研究意義</b> <p>本研究により、在中日系製造業企業の戦略転換と人材現地化との関係を明示することで、製造企業がグローバル化を進めるのにあたっての戦略と組織との関係を明らかにしたい。</p>		

## 研究計画書

受験番号	氏名	志望研究指導名
※	李 佩融	研究指導 : 国際マーケティングマネジメント 指導教員 : 太田 正孝
<input type="checkbox"/> 2016 年 9 月入学 入学時期 <input type="checkbox"/> 2017 年 4 月入学 <input type="checkbox"/> 2017 年 9 月入学	入試区分 <input type="checkbox"/> 一般入試 <input type="checkbox"/> 推薦入試 ( <input type="checkbox"/> 商学部 <input type="checkbox"/> 他学部 )	
<b>研究テーマ : 多国籍企業の海外進出における戦略転換と現地化との関係について</b> —中国における日系製造業の人材現地化を中心に—		
<b>参考文献</b> 江夏健一, 太田正孝, 藤井健(2013)『国際ビジネス入門』(第2版). 中央経済社. 太田正孝(2012)「メタナショナル化する競争環境と CAI トライアングル」『早稲田商学』(431), pp.619-644. 王小凡(2009)「中国進出日系企業の労働 CSR」〈 <a href="http://www.ipp.hit-u.ac.jp/consultingproject/2009/CP09Wang.pdf">http://www.ipp.hit-u.ac.jp/consultingproject/2009/CP09Wang.pdf</a> 〉 2016 年 6 月 26 日アクセス. 韓敏恒(2010)「在中国日系製造業における現地管理職人材の育成に関する研究—中国天津における日系製造業の事例を踏まえて—」『産業経営』(46・47), pp.77-100. 白木三秀(2011)『チェンジング・チャイナの人的資源管理—新しい局面を迎えた中国への投資と人事』白桃書房. 徐雄彬(2009)「中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として—」桜美林大学大学院国際学研究科博士論文. 徐雄彬, 董光哲, 安田英土(2014)「中国における日系企業の人材現地化—人材現地化への影響要素の分析を中心として—」『江戸川大学紀要』(24), pp.179-194. 範建亭(2011)「中国進出企業の経営現地化と現地側の評価—日米欧企業の比較による検証—」『関東学院大学経済学会』(246), pp.41-60. 深尾京司(2006)「遅れる日本企業の現地化」『日本経済研究センター会報』(945), pp.13-15. 星野靖雄, 陸定(2006)「中国における日系製造業子会社の収益性」『経営行動科学』19(2), pp.133-149.		

# 経営現地のイノベーションにおける多国籍企業のナレッジ・マネジメントの特徴 ー日本の化学企業を対象とする事例研究ー

## 研究背景・目的

国際経営学の研究領域において、企業のイノベーション活動は自国の優位性に依存するケースが多いという認識 (Doz et al, 1997) に対して、海外の経営現地の需要や技術の特徴に基づくイノベーション活動への関心も高まってきた。そうした中、多国籍企業のナレッジ・マネジメントの重要性が注目を浴びてきた (Bartlett and Ghoshal, 1988; Kogut and Zander, 1993)。

しかしながら、多国籍企業にとってナレッジ・マネジメントは経営現地でのイノベーションを簡易にもたらすわけではない。例えば、海外子会社の孤立状態 (subsidiary isolation, Monteiro et al., 2008)、情報の粘着性 (sticky information, von Hippel, 1994) はイノベーションの阻害要因になるかもしれない。加えて、ナレッジ・マネジメントはコストや時間がかかり、ナレッジのアクセス・融合・活用も容易ではないと想定される (浅川, 2003)。

それでも、多国籍企業のイノベーションについて、ナレッジ・マネジメントのみへの注目は十分ではなく、経営現地化という概念をめぐる研究も展開されてきた。経営現地化とは現地のヒト、技術などの資源の利用、現地的特質への対応、現地での競争力の確保を指す。また、経営現地のイノベーションをもたらす現地子会社の「オートノミー」の向上 (自律性, 浅川, 2003)、現地への権限移譲に伴う本社とのコミュニケーションによる消耗および海外事業戦略の実行への阻害の回避 (浅川, 2003) も経営現地化の課題として、多国籍企業のナレッジ・マネジメントへの影響に与える可能性もある。

そこで、本研究の目的は、日本の化学産業の多国籍企業を対象として、経営現地のイノベーションの創出を促す多国籍企業のナレッジ・マネジメントの特徴を解明することである。日本の化学企業を対象とする2つの理由が考えられる。第1に、日本の化学企業ではイノベーションが重要な役割を果たす高付加価値の産業といわれる点である。第2に、多国籍企業のイノベーションと化学企業のグローバル競争の現状との関連性が高い点である。

## 先行研究

ナレッジ・マネジメントの既存研究について、形式知と暗黙知との関係性を中心として展開されてきた。そうした中、異なる形態の知識、特に暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて知識が創造されるという前提に基づく知識変換のプロセスである SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) モデル (野中・竹内, 1996) が広く知られている。

国際経営学の研究領域で多国籍企業のナレッジ・マネジメントについて、1990年代から多くの研究が蓄積されてきた。競争優位の源泉として現地特有の暗黙知の重要性が指摘された (Kogut and Zander, 1992)。Kogut and Zander (1993) は、世界に分散する暗黙知へのアクセスにあたって、現地のネットワークの活用を通じて暗黙知の獲得・形式知への転換を実現することが多国籍企業の強みと指摘した。また、暗黙知・形式知の分類以外、現地子会社から他子会社・本社への知の移転をもたらす市場志向性や組織規模の影響を実証的に解明する研究 (Monteiro et al., 2008) がある。

しかしながら、国際経営の成果としての経営現地のイノベーションと、多国籍企業のナレッジ・マネジメントとの関係性は十分に検討されていない。

なお、本研究はナレッジ・マネジメントを、知識のアクセス、融合、活用を包含するプ

ロセス (Doz et al, 1997) として捉える。

## 研究方法

文献調査について、日本の化学産業の多国籍企業のナレッジ・マネジメントと現地化経営に関する公開資料、経営現地のイノベーションと多国籍企業のナレッジ・マネジメントとの関係性の文献を中心として整理する。

また、本研究は複数事例に基づく分析をおこなう。事例分析用データは、企業の公開資料に加えて、現地ミドル・マネジャーや一般従業員などを対象とするインタビュー調査から収集する予定もある。インタビュー調査について、中国の長江デルタ地域で設置された日本の化学企業の子会社（研究開発・生産拠点）を対象企業として想定するが、現地 IR 部門などへのアクセスによる承諾が必要である。インタビューの内容は、経営現地のイノベーションの成果およびナレッジ・マネジメントの特徴を中心とする。

## 引用文献

- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞出版社.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造理論』 東洋経済新報社.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journals of International Business Studies*, 19, 365-388.
- Doz, Y., Asakawa, K., Santos, J. and Williamson, P. (1997). The metanational corporation. *INSE-AD working Paper*, Fontainebleau, France.
- Monteiro, L., Arvidsson, N. and Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational Corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19, 90-107.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- von Hippel, E. (1984). Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.

## 研究計画書

研究テーマ：プラットフォーム企業の競争戦略と影響要因に関する研究

ー日本における音楽配信サービスを事例にー

### 一、理論的背景

プラットフォーム企業に関する研究には、経済学領域における組織産業論のアプローチ（独占禁止法研究や産業組織論研究）および経営学領域における組織戦略のアプローチ（競争戦略研究、複雑人工物の研究、イノベーション研究）の二つの源流がある（立本, 2012）。本研究はプラットフォーム企業の競争戦略に注目する。

プラットフォーム・ビジネスを定義するために、プラットフォームの概念を明確にする必要がある。既存研究により、プラットフォームは二つの意味を包含していることがわかった

（Eisenmann et al., 2006; 根来・加藤, 2010; 立本, 2012）。一つは、「複数の階層あるいは補完的な要素で構成される産業やシステム製品において、他の階層や要素を結ぶ基盤」（立本, 2012, p.3）であり、もう一つは、「複数のユーザー・グループを仲介し、両者のマッチングとやりとりのために利用される基盤」（立本, 2012, p.3）である。前者はプラットフォームの基盤的機能で、後者はプラットフォームのメディア的機能を注目している（根来・加藤, 2010）。二つの意味の共通点について、プラットフォームが「異なる要素やグループを結びつけてネットワークを構築する基盤」という意味を含めている点である（立本, 2012）。

プラットフォーム・ビジネスの本質は異なるグループ間の「仲介」とであると指摘された（Rochet and Tirole, 2003）。加えて、プラットフォーム企業はネットワーク外部性が存在する2つの市場の両方と取引を行う企業と明確に定義された（Rochet and Tirole, 2003）。

2000年以降、プラットフォーム企業の競争戦略に関する研究は、両面市場（two-sided market）（Rochet and Tirole, 2003; Eisenmann, et al., 2006; 立本, 2012）、バンドリング（Nalebuff, 2004; Eisenmann et al., 2011; 立本, 2012）、一人勝ち（winner takes all）（Gawer and Cusumano, 2002, 2008; Eisenmann et al., 2006; Cennamo and Santalo, 2013）など課題をめぐって、展開されている。本研究はこうした主要な三つの課題を取り上げて、既存研究を整理する。

#### 1. 両面市場に関する研究

両面市場理論はプラットフォーム企業がネットワーク効果（network effect）を通して、競争優位の構築に関するメカニズムを解明しようとしている。

ネットワーク効果は直接効果と間接効果に分類される（Eisenmann et al., 2006）。前者は同じ市場におけるユーザー増加がさらなるこの市場のユーザー増加を引き起こす現象であり、後者は一方の市場におけるユーザー増加が他方の市場におけるユーザー増加を引き起こす現象である

（Eisenmann et al., 2006）。一般的な企業はネットワーク直接効果だけを戦略的に利用可能である

のに対して、プラットフォーム企業はネットワークの直接効果と間接効果を同時に戦略的に利用することができる指摘された（立本, 2012）。

両面市場では、価格戦略について、プラットフォーム企業が「一方の市場にはディスカウント価格」、「他方の市場にはプレミアム価格」を実行する場合、単なる余剰の取り合いを越えて、需要創造（demand creation）がダイナミックに行われることが認識されている（Rochet and Tirole, 2003）。ユーザー数の増加のためディスカウント価格が設定される市場を支援市場（subsidy side）と呼び、収益目的でプレミアム価格が設定される市場を収益市場（money side）と呼ぶ（Eisenmann et al., 2006; 立本, 2012）。

プラットフォームに関わる価格戦略の実行について、以下の知見が指摘された（Eisenmann et al., 2006）：（1）仮に支援市場（subsidy side）が競争相手企業のプラットフォームの収益市場（money side）と取引を行ったら、ディスカウント価格が無駄になる（giveaway will be wasted）。（2）価格に対する敏感度が高い市場においてディスカウント価格を設定すべきである。（3）品質に対する敏感度が高い市場においてディスカウント価格を設定すべきである。（4）ネットワークの直接効果はプラットフォーム企業にネガティブな効果を及ぼす可能性がある。（5）マーケユーザー（marquee users）を囲み込むことが重要である。

## 2. バンドリングに関する研究

価格戦略によってプラットフォーム企業は競争優位を実現する可能性があるにもかかわらず、競争相手がバンドリングという戦略を実行すると、そうした競争優位への脅威があると推察された（Eisenmann et al., 2006）。バンドリングとは、二つの製品をセットとしてあるいは統合によって販売することである（立本, 2012）。

本来、バンドリングに関する研究では、バンドリングがマーケティングの一つの戦略として展開されてきたが、近年、産業組織論の視点から、バンドリングは企業が参入障壁を構築する戦略の一つでもあると指摘された（Nalebuff, 2004）。一方、バンドリングによって、プラットフォーム企業が参入障壁を克服できることも明らかにされ、プラットフォーム・エンベロップメント（platform envelopment）戦略と認識されている（Eisenmann et al., 2011）。とりわけ、「シュンペーター・イノベーション」（Schumpeterian Innovation）に頼らず、既存プラットフォーム企業の市場シェアを奪って、競争優位を実現することができる示されている。

また、プラットフォーム間の関係性によって、プラットフォーム・エンベロップメント（platform envelopment）戦略は三つのタイプがある。それぞれは、補完的關係のプラットフォームによるエンベロップメント（envelopment of complements）、弱い代替關係のプラットフォームによるエンベロップメント（envelopment of weak substitutes）、無関連のプラットフォームによるエンベロップメント（envelopment of unrelated platform）が存在している（Eisenmann et al., 2011）。加えて、事例研究を通して、各戦略の特徴が提示された（Eisenmann et al., 2011）。第

一、プラットフォーム間にユーザー・オーバーラップが大きい場合、補完的関係のプラットフォームによるエンベロップメントの成功する可能性が最も高い。第二、規模の効果が顕著である場合、弱い代替関係のプラットフォームによるエンベロップメントの成功する可能性が最も高い。第三、ユーザー・オーバーラップが大きい及び規模の効果が顕著である場合、無関連のプラットフォームによるエンベロップメントの成功する可能性が最も高い。

バンドリングを行う動機によって、経済的バンドリングと戦略的バンドリング、二つのタイプに分類された（立本, 2012）。経済的バンドリングとは、バンドリング・ディスカウントの利用ことによって、価格差別で利益を増加させることである。戦略的バンドリングは、バンドリング・アタック（bundling attack）とデフェンシブ・バンドリング（defensive bundling）という二つの下位分類がある。バンドリング・アタックは前述のプラットフォーム・エンベロップメントと同じ意味となり、デフェンシブ・バンドリングは参入障壁効果（entry deterrent effect）と認識されている（Nalebuff, 2004）。

さらに、ユーザー・オーバーラップの程度によって、両面市場戦略、経済的バンドリングや戦略的バンドリングの適用性が違うと指摘された（立本, 2012）。ユーザー・オーバーラップの程度が低、中、高までの三段階に従って、両面市場戦略、経済的バンドリング、戦略的バンドリングがそれぞれの段階に適用すると提示された（立本, 2012）。

### 3. 一人勝ち（winner takes all）に関する研究

一人勝ちに関する研究は、プラットフォーム・リーダーの競争優位を形成するメカニズムを解明した（Gawer and Cusumano, 2008）。

一人勝ちの実現について、二つのステップがある（Gawer and Cusumano, 2008）。第一のステップは、コア技術あるいは製品により補完業者のインセンティブを高める（coring）ことである。第二のステップは、市場のモメンタムをつくる（build market momentum）ことによって、競争優位を構築する（tipping）ことである（Gawer and Cusumano, 2008）。しかし、プラットフォーム・リーダーが一人勝ちを維持することが困難であり、イノベーションのジレンマ(Christensen, 1997)のような状況に陥ることを重視する必要がある（Cusumano, 2011）。

従来のプラットフォームに関する研究は、プラットフォーム企業の一人勝ちの実現について、ネットワーク効果を最大限に利用して早めに市場シェアを拡大するために、積極的に競争戦略を実行することが重要であると主張された。しかし、既存研究では同時に実行された複数の競争戦略間の相互作用が考慮されていないと指摘された（Cennamo and Santalo, 2013）。たとえば、プラットフォーム企業が補完的製品市場の規模を拡大するために補完的製品のイノベーションを促進しながら、ユーザーの規模を拡大するために補完業者と独占的な契約を結ぶと、結局市場シェアを失ってしまう可能性がある。したがって、補完的製品市場の規模を拡大する戦略とユーザーを

囲み込み戦略の間に、戦略的なトレード・オフが必要であると指摘された (Cennamo and Santalo, 2013)。

## 二、研究目的および研究内容

前述した理論的背景の通り、プラットフォーム企業の競争戦略理に関する既存研究は、主にプラットフォーム企業が競争優位を構築するメカニズムや戦略実行の具体的な方法と注意点を注目した。しかし、競争戦略の有効性に影響を与える要因はまだ明らかにされていないといえる。

本研究の目的は、日本における音楽配信サービスを対象として、プラットフォーム企業の競争戦略に影響を与える要因の探求にある。

まず、プラットフォーム企業の競争戦略に注目する理由として、90年代以降、インターネットの普及と情報通信産業の急速的な発展によって、消費者とサービス提供者との斬新な繋がりがインターネットの場で働いている。近年、米国では、AppleやAmazonのようなIT産業においてプラットフォーム・ビジネスを展開し、持続的競争優位を確保している。加えて、世界中の時価総額のトップ100社の中、約60社が自社50%以上の利益はプラットフォーム・ビジネスから獲得していることは実態調査 (Eisenmann et al., 2011) からわかった。

したがって、IT産業における持続的競争優位を構築や実現にはプラットフォーム・ビジネスへの注目は不可欠であろう。加えて、プラットフォーム・ビジネスと製造業を代表とする従来のビジネスとの相違がある。前者は自社のプラットフォームを提供し、供給側と需要側をそのプラットフォームに乗せて、三角形のような市場関係が構築された (Eisenmann et al., 2011)。それに対して、後者は(垂直と水平も含めて)価値連鎖によってインプットに「技術的変換」を加え、付加価値を持つアウトプットを生み出している (伊丹・加護野, 2003)。

また、音楽配信サービスを対象とする理由について、業種の特徴、既存研究および理論の強化と関連している。業種の特徴に関する理由は、音楽配信サービスはデジタル・コンテンツ産業に属し、プラットフォームが多く用いられるのである。既存研究および理論の強化について、既存研究が音楽配信サービスへの注目は少ないであろう。既存研究は、主たるハードウェアやソフトウェア製品業界 (Gawer and Cusumano, 2002; 根来・加藤, 2010; Eisenmann et al., 2011)、ビデオ・ゲーム業界 (Cennamo and Santalo, 2013; Clements and Ohashi, 2005)、ソーシャルゲームや電子書籍業界 (三菱リサーチ&コンサルティング, 2013) を対象に行った。音楽配信サービスに対する研究は、既存研究に有益な補充になると考えている。

さらに、国に限定する理由について、著作権法や税法などに関する法律は国によって違いが多く存在し、言語の違いが音楽配信サービスにも大きな影響を与えるため、グローバル範囲における競争している音楽配信サービスはほとんど存在しないであろう。加えて、日本におけるプラッ



トフォーム企業を対象とする競争戦略に関する研究はまだ充実していないといえる。したがって、日本に限定する必要がある。

### 三、研究方法

前述した研究目的に基づいて、研究方法は以下のとおりである。

まず、文献調査の充実である。プラットフォーム企業の競争戦略の既存理論を整理して、系譜を明確にする。

また、実態調査や実務的知見に基づく整理である。具体的に、日本における音楽配信サービスの歴史や動向に関する資料およびデータを収集し、分析する。とりわけ、本研究は表1で提示されている各要素（音楽配信サービス（市場シェアも売上高も含める）、供給側要因、需要側要因）に基づく比較的事例調査を有している。

さらに、プラットフォーム企業の競争戦略に関する理論的フレームワークの構築である。観察、調査および企業訪問を通して、各音楽配信サービスの競争戦略を整理する。加えて、資料やデータを分析した上、競争戦略の有効性に影響を与える要因を明らかにする。

最後、分析結果および結論の提示である。プラットフォーム企業の競争戦略の既存理論への補完的知見を提示する。

表1 音楽配信サービスの競争戦略と影響要因の分析フレームワーク

音楽配信サービス	供給側要因	需要側要因	競争戦略	競争戦略の評価
iTunes	コンテンツ提供者数	ユーザー数	両面市場価格戦略	市場シェア
Amazon.mp3	音楽ジャンル	ユーザー・オーバーラップ	経済的バンドリング	売上高
レコチョク	音楽ファイル形式	価格決定	プラットフォーム・エンベロップメント戦略（バンドリング・アタック）	...
music.jp	楽曲数	決済方式	デフェンシブ・バンドリング	
楽天ダウンロード	端末/OS	...	戦略的トレード・オフ	
Mora	価格決定		...	
Spotify	補完的製品やサービス			
Line Music	...			
...				

### 四、学術的貢献と実務的貢献

本研究は、学術的貢献は三つがある。第一、プラットフォーム企業の競争戦略の既存理論の整理を通して、各研究のアプローチの系譜の明確および研究課題の提示である。第二、日本における音楽配信サービスの研究を通して、競争戦略の有効性に影響を与える要因を明らかにすることである。第三、既存研究の系譜を整理した上、事例研究によってプラットフォーム企業の競争戦略の既存理論を補完することである。

一方、実務界に対しても貢献を有する。プラットフォーム企業の競争戦略に影響を与える要因を明らかにした上、プラットフォーム企業の競争戦略の選択や実行に有益な助言を与えることも期待している。

## 参考文献

- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform market. *Strategic Management Journal*, 34, 1331-1350.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clements, M.T., & Ohashi, H. (2005). Indirect network effects and the product cycle: Video Games in the U.S.. *Journal of Industrial Economics*, 53(4), 515-542.
- Cusumano, M. A. (2011). Platform leader dilemma. *Communications of the ACM*, 54, 21-24.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92 – 101.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32, 1270-1285.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gawer, A., & Cusumano M. A. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 28–35.
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』(第3版). 日本経済新聞社.
- 三菱リサーチ&コンサルティング (2013) 『平成24年度我が国経済構造に関する競争政策的観点からの調査研究 (プラットフォーム関連事業に関する競争評価研究) 報告書』.
- Nalebuff, B. (2004). Bundling as an entry deterrent. *Quarterly Journal of Economics*, 119, 159–187.
- 根来龍之, 加藤和彦 (2010) 「プラットフォーム間における技術「非」決定論のモデル: ソフトウェア製品におけるWTAのメカニズムと対抗戦略」 『早稲田国際経営研究』 41, 79-94.
- Rochet, J. M., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journals of European Economic Association*, 1, 990-1029.
- 立本博文 (2012) 「プラットフォーム企業の競争戦略」 (Discussion Paper Series No. 396). 東京大学ものづくり経営研究センター.

# 研究計画書

— 馬子雲

## 研究テーマ

負の口コミが消費者のブランド選択に及ぼす影響に関する研究～@cosmeと@KIMISSを比較に～

## 研究背景

近年中国人による爆買いが注目されてきた。調査によると、中国人の購入のきっかけは「口コミの情報」が84.5%でもっとも多い（株式会社アンテリオ, 2015）。特に化粧品の買い物が口コミに影響されやすいとされている。このように、口コミは中国の消費者の購買行動に大きな影響を与えている。

日本にも口コミがある。最大の化粧品口コミサイト@cosmeには、メンバー数が3,200,000人、総口コミ件数が約12,000,000件で、女性系サイトでは圧倒的な人気を誇っている（株式会社アイスタイル, 2015）。中国の@KIMISSは@cosmeと似ている口コミサイトであり、中国最大のオンラインコミュニティで、14万の美容製品と2,500以上のブランドを掲載している。しかし、同じブランドでは中国と日本のランキングは全く異なる。例えば、マイルドソープaは中国の洗顔料ランキング第一位になっているが、日本では前50位にも入っていない。

なぜこの差が出ているのだろうか。口コミは消費者の意思決定に影響を与え、消費者のブランド選択を左右しているからであろう。消費者の意思決定のプロセスは、代替案の比較、選択にかかわる全ての決定プロセスで、ブランドの選択にもかかわっている（斎藤, 1982）。

## 先行研究

口コミは消費者間における商品やサービスについて非公式的な意見やアドバイスであり（East, 2005）、正、中性または負になっている（Anderson, 1998）。口コミによる消費者の行動や意識について、これまで様々な研究がなされてきた。

まず、正の口コミと負の口コミがブランド選択に与える影響を明らかにする研究があげられる。Sweeney, Soutar & Mazzarol（2005）は正の口コミが合理的な評価による認知と負の口コミが主に強い感情によって駆動されるという二つの概念で捉え、

正の口コミより、負の口コミのほうが感情的で、消費者のブランドに対する態度に二倍の影響を与えることを明らかにした。

また、口コミの正負の比率と並び順に注目した先行研究として、菊盛（2011）は多数の正の口コミの中に存在する一定の割合の負の口コミがまとめて先頭に並んだ場合の方が、正と負の口コミがランダムに並んだ場合、または負の口コミが末尾に並んだ場合に比して、負の口コミが消費者行動に与える正の影響の度合いが大きいということを見出した。

最後、負の口コミがブランド選択に与える影響は以下のように述べられている。杉谷（2009）によると、消費者のブランド態度は「認知に基づいた態度」と「感情に基づいた態度」の二次元構造を持っており、消費者が負の口コミを読んだ場合、「認知に基づいた態度」（機能性の評価）は低下しやすいが、「感情に基づいた態度」（憧れ・自分らしさ）は影響を受けにくい可能性があるということを解明された。

以上の研究では、正の口コミと負の口コミは比較され、それぞれ消費者のブランド選択にどんな影響を及ぼすかを検討されてきたが、口コミを利用する消費者が商品に対して元々関与が高いか、その製品に対する態度や関する知識を有していたかという消費者の属性を十分検討されていないと考えている。

#### 研究目的

本研究は、正の口コミより負の口コミのほうが効果が大きいという結果によって、負の口コミの効果をより深く研究したい。口コミに影響されやすい化粧品サイトを事例に実証研究を行おうとする。中国では、ブランド・クレディビリティの欠如や、企業イメージの悪化や、誇大広告の増加や小売業の奨励金制度による販売員への不信といったさまざまな原因で、中国の消費者は商品について知識が不足し、日本の消費者より関与性が低いということを見受けられている。日中の消費者を比較事例として検討したい。

本研究の目的は、負の口コミはブランド選好の時に、関与性が異なる消費者に与える異なる影響を明らかにすることである。

#### 仮説と研究方法

本研究は、分類変数を「消費者の関与性」（高 / 低）および、「負の口コミの品

質」(高/低)の2\*2、従属変数を「ブランド選択」に設定し、@cosmeと@KIMISSで購入した化粧品購入者を対象として、研究を行おうとする。

口コミの品質から考え、高品質な口コミとは製品の関連性、信頼性、評価の理解容易性と根拠の十分性が高いのに対して、低品質はすべての指標が低い口コミとする。消費者の属性から考え、関与性は消費者の多様な情報処理活動を規定する代表的な要因で(和田, 恩蔵, 三浦, 2012)、高関与な消費者とはある製品に対して知覚する重要性や個人の関連性や関する知識性が高い人で、低関与な消費者は逆に低い人である(Peter & Olson, 2010)。

消費者を高関与な消費者(日本)と低関与な消費者(中国)に分け、品質により二つのレベルに分ける:

高い: 製品の関連性が高い・表現の信頼性が高い・内容が理解しやすい・根拠が十分

低い: 製品の関連性が低い・表現の信頼性が低い・内容が理解しにくい・根拠がない

次の仮説を提唱する:

仮説1: 負の口コミの品質は高ければ高いほど、高関与な消費者に与える影響が大きくなる。

仮説2: 負の口コミに対して、高関与な消費者が感情的な影響より知識的な影響が大きい。

仮説3: 負の口コミの品質は低関与な消費者にあまり影響を与えていない。

日中の消費者に質問調査表を送付し、回答を依頼し、質問項目を検証する。次に、SPSSを利用し、重回帰分析を用いてデータを分析する。実施について、修士二年の春学期にインターネット経由での発送を予定する。

#### 引用文献

Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.

East R. (2005). The Impact of Positive and Negative Word of Mouth on Brand Choice. *Advertising/Marketing Communication Issues*, 26-32.

Peter, J. P. & Olson, C. J. (2010) *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw-Hill: Paul Ducham, 66-98.

Sweeney. C. J, Soutar. N. G & Mazzarol T. (2005). The Differences Between Positive and Negative Word-of-Mouth –Emotion as A Differentiator? *Conference: Consumer Behavior*, 331-337.

株式会社アイスタイル (2015) 「@cosmeサイトデータ資料」 2016年4月13日検索,  
[www.istyle.co.jp/File/sitedata.pdf](http://www.istyle.co.jp/File/sitedata.pdf)

株式会社アンテリオ (2015) 「春節訪日中国人旅行者のヘルスケア関連商品購買実態調査」 2016年4月13日検索, [https://www.anterio.co.jp/news/Anterio\\_1504A.pdf](https://www.anterio.co.jp/news/Anterio_1504A.pdf)

菊盛真衣 (2011) 「負のeクチコミがもたらす正の効果: クチコミの正負の比率と並び順に着目して」 『テレコム社会科学学生賞入賞論文集(Web)』 27, 2016年4月20日検索, [www.taf.or.jp/record/documents/c09/27/27\\_kikumori.pdf](http://www.taf.or.jp/record/documents/c09/27/27_kikumori.pdf)

斎藤通貴 (1982) 「消費者行動研究への新視点」 『三田商学研究』 25(2), 138-148.

杉谷陽子 (2009) 「悪い口コミが企業やプラントの評価に与える影響についての研究」 2016年4月13日検索, <https://kaken.nii.ac.jp/grant/KAKENHI-PROJECT-20830089/>

和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (1996) 『マーケティング戦略』 (第4版). 有斐閣.