

2015年度 個人特別研究費 研究成果報告書

所属・職・氏名：商学部 教授 川端基夫

研究課題：消費市場のローカリティと現地適応化戦略—理論的検討と実態分析—

研究期間：2015年4月1日～2016年3月31日

研究成果概要（2,000字程度）

【研究の背景と目的】

近年、日本企業による海外市場への進出がめざましい。これまでの海外進出は、製造業による海外での「生産拠点構築（工場の海外進出）」が中心であった。しかし、近年のそれは小売業（百貨店、スーパー、コンビニなど）、外食業（ラーメン、居酒屋、定食店など）、サービス産業（学習塾やブライダルなど）、そして消費財メーカー（食品や日用品、衣料品など）による海外での「販売拠点構築（店舗の海外進出）」が中心となっている。つまり、海外の消費市場を直接相手にした進出である。これらの海外進出は海外の消費者に直接販売をしなければならないゆえに、消費者の特性にいかに対応化するのが大きな課題となっている。

そこで、本研究では、消費市場のローカリティ（地域特性）に合わせた企業の現地適応化を適切に行うためには、どのような戦略を立てればよいのかについて、理論面、実態面の両方から検討を行った。

分析対象は、とりわけ急激な進出が見られる外食産業とした。外食産業は、食文化と直接かわるため、現地の食文化適応が必須となるからである。

【実態調査と分析データ】

この研究課題のために、筆者は海外の日系外食企業などへのヒヤリング調査を行った。しかし、筆者はこれまで15年余りにわたって蓄積してきたヒヤリング調査データをすでに持っていたため、そのデータに新たな情報を加えて総合的に分析を行った。これまでは、小売業と外食業に関する調査が中心であったため、それに消費財メーカーやサービス業を加えた調査を行った。

【分析フレーム】

本研究では、適応化を捉えるフレームとして、理論的なフレームと実務的なフレームの2種類を設定することが適切だと考えるに至った。

まず理論的なフレームの検討を行った。その結果、キーワードとしては「価値の地域差」をどう乗り越えるのが現地適応化の最終目的と考えた。換言すれば、海外で商品やサービスを販売できるかどうかは、究極的には現地の消費者と「価値の共有化」が図れるかがカギを握っているのである。つまり、母市場（日本）の消費者が感じている価値を、現地の消費者にも感じてもらうことである。

この目的に到達するためには、2つの戦略的アプローチがあると考えた。1つは商品やサービスの内容を現地の消費者特性や社会特性、文化特性に合わせて形態や様式を「変更」することである。工業製品なら、デザインや機能、飲食メニューなら味付けや盛り付けなどを変更することである。これは従来型の現地適応化である。

今一つのアプローチは、商品やサービスの内容を一切変更することなく、その商品やサービスに対する「意味づけ」を変更することで、結果的に価値の共有化に至るものである。こちらは、従来の議論では考えられてこなかったものであり、筆者のオリジナルである。本研究では、

この「意味づけの変更」を介して「価値共有」（価値の地域差の克服）を実現したケースを収集・分析することとした。

【ケース分析】

本研究では、以下のようなケースを収集・検討した。以下、主要なもののみ提示する。

（１）吉野家・・・店舗レイアウトの変更による適応化

米国進出および台湾進出の際に、カウンターが消費者に与える影響が日本とはまったく異なることが判明し、店舗レイアウトを大幅に変更するなどして、店舗の現地適応化モデルを確立した。一方で、看板メニューである牛丼の味は一切の適応化をしておらず、市場選択と店舗レイアウトの変更での成功が成し遂げられたことの意義も大きい。

（２）大塚製薬・・・商品への意味づけの適応化

インドネシアでポカリスエットを販売する際に、日本同様にスポーツドリンクという「意味づけ」で販売したがまったく売れなかったことから、デング熱の際の脱水症状の改善薬として「意味づけ」を変更したが、そこからさらにラマダン時の脱水症状の改善薬という意味づけを消費者間で得たことで爆発的な売れ行きを確保した。

（３）ワタミ・・・味や業態への意味づけの違いを活用した適応化

香港進出の際に、日本企業や居酒屋が有する「意味づけ」が日本とは大きく変わることを踏まえ、日本とまったく同じメニュー・同じ味付けで人気を獲得した。これは、変更しないことによる適応化のケースであった。

（４）ファミリーマート・・・業態への意味づけの違いを克服したケース

アジア各国に進出するに当たり、コンビニの基本コンセプトである「便利さ」の意味が市場ごとに大きく異なることが判明し、それに応じたビジネスモデル（収益構造）を各国で模索し適応化してきた。

（５）その他

重光産業（味千ラーメン）、日清ラーメン、ペッパーランチ、ユニ・チャーム、公文学習塾など、多様な企業の現地適応化戦略事例を収集した。

【成果物】

以上の研究の結果、以下の２点の成果物を得ることができた。

①単著書『外食国際化のダイナミズム』新評論、２０１６年１月刊行済み

②単著書『解説 アジアの消費市場』ちくま新書、２０１７年夏に刊行予定（編集中）

①は外食企業の現地適応化戦略を踏まえつつ進出戦略をまとめたものであり、②は消費財メーカーや小売業の現地適応化戦略を中心とした成果物である。

以 上

本報告書は、データで gakunai@kwansei.ac.jp まで提出してください。