

## 2015年度特別研究期間 研究成果概要

所属・職・氏名：商学部・教授・川端 基夫

研究課題：日本企業の海外市場適応化戦略の研究

研究期間：2015年9月20日～2016年3月31日

研究成果概要（日本文（全角）の場合は2,000字程度）

近年、日本企業の多くが海外市場での販売比率を伸ばしている。上場企業の多くは数年以内に海外販売比率を50%以上に拡大する目標を立てているが、すでに海外販売比率が50%を超えている企業も上場企業だけで380社に達している。このことは、日本企業の業績が海外市場での販売の成否に依存していることを示している。

このような事態に伴い、海外市場への商品やマーケティング手法の適応化が重視されるようになってきている。たとえばパナソニック（海外比率50%）は2005年に中国の上海に中国市場に適応した商品開発を行う研究所（中国生活研究センター）を設立し、100人体制で現地適応化の研究に取り組んでいるが、現在では北米、中東、欧米、ロシアなどにも同様の研究所を設立している。とはいえ、海外市場の特性を捉えることは非常に難しく、先のパナソニックも新商品開発における成功率は100分の1にも満たないとされる。

以上のことを踏まえ、特別研究期間においては、日本の消費財メーカーや流通業がどのような現地適応をとっているのかという事例の収集を行うと共に、現地適応化を泥縄式ではなく理論的・合理的に検討するためのフレーム構築（関連文献の収集と研究）を行った。

まず、事例収集については、先行的に欧州での調査を行うと共に、中東（ドバイ）と東南アジア（ベトナムとタイ）での事例収集を行った。具体的には、ドイツでは日系家電企業（パナソニックやシャープなど）が行っている白物家電（洗濯機や冷蔵庫）の現地適応と、日系調味料メーカー（キッコーマン）、日系小売業（無印良品など）が行っている現地適応を、デンマークにおいては日系ベーカリー（アンデルセン）が行っている現地適応化のケースを店舗調査やヒヤリング調査によって収集した。また中東においては、日系家電（日立など）と日系コンプレクショナリー（ヨックモックなど）、日系100円ショップ（ダイソー）などが行っている現地適応のケースを収集した。さらに、東南アジアにおいては、日系ショッピングモール（イオンモール）と日系コンビニチェーン（ファミリーマート）および日系外食店（モスフードと京阪系列の外食店）が行っている現地適応事例を収集した。このうち、外食系企業のケースについては、2016年1月に出版した『外食国際化のダイナミズム』（新評論刊）に収録した。

次に、現地適応化のためには、現地市場（現地消費者）の特性を捕らえる必要があるが、それについては、どの企業も行き当たりバッタリや泥縄式から抜け出せては居ない。先のパナソニックの上海中国生活研究センターにおいても、100名の研究員（中国人）が、中国の主要10都市において家庭訪問などを繰り返して消費者の調理実態や白物家電の利用実態を定点観測し、それによる情報を元にさまざまな商品開発上のアイデアをひねり出すという原始的な手法をとっている。いわば人海戦術による情報収集と分析である。

このような状況から抜け出すために、筆者は「地域暗黙知」という概念の活用を提起することとした。これはマイケル・ポランニーが提唱した「暗黙知」（Tacit Knowing）の概念を拡張

したものである。暗黙知は、基本的に個人に備わった言語表現不可能な知をさすが、それは経験・体験をベースとして獲得されたものであるため（よって人格そのものともされる）、他の人と多くの経験を共有すると、そこで暗黙知の共有化が生じる。たとえば、家族内で「似たもの親子」「似たもの夫婦」と呼ばれる共通性が生まれるのはその例である。

この共有化された暗黙知は、経験を共有しやすい会社や学校のクラブといった比較的小さな組織内や集団内にも存在する。さらには、より大きな社会集団、たとえば地域のコミュニティーや世代といったより大きな集団内にも存在する。後者のような暗黙知を地域に埋め込まれた暗黙知という意味で、「地域暗黙知」と呼ぶ。これは、同じ地域で長年にわたって生活をする（同じ経験を積み重ねる）うちに無意識のうちに人々の間で共有化された規範感覚や価値観のことをいう。つまり、何を美しいと思うのか、何をおいしいと思うか、何を正しいと思うのか、何が価値あることと思うのか、といった言語では説明できないある種の感覚を共有するのである。このような地域暗黙知が、たとえば家電製品の使い勝手の良し悪しを決めたり、小売業態の便利さの程度を決めたりしているといえる。

つまり、企業が現地適応化をするにあたって理解せねばならないことは、このような現地市場に埋め込まれた「地域暗黙知」だということになる。そして、そのような地域ごとの固有の「地域暗黙知」に即した適応化が目指されねばならないのである。したがって、この地域暗黙知の理論的な整理と理解が、企業の現地適応化戦略の基本となる。

では、どのようにすればこの地域暗黙知を読み解くことができるのか、それを明らかにすることが今後の研究課題だといえる。今後は、この問題を深めていきたい。

研究成果概要は、データは [gakunai@kwansei.ac.jp](mailto:gakunai@kwansei.ac.jp) まで提出してください。