



## 新興国における市場展開戦略

田 端 昌 平

**要約** コストを抑えながら、差別化を構築する方途を、プレミアムマーケットを攻略する場合と、グッドイナフマーケットを攻略する場合のそれぞれについて考察した。また、とりわけ、グッドイナフマーケットにおいてコストと差別化を作り込む手段として、プラットフォームイノベーションと、ブレイクスルーイノベーションを吟味した。プレミアムマーケットを攻略する場合と、グッドイナフマーケットをプラットフォームイノベーションによって攻略する場合は、対処のあり方が、モジュール・デジタル、インテグラル・デジタル、インテグラル・フィジカル、モジュール・フィジカルというアーキテクチャごとに異なることが明らかにされる。また、ブレイクスルーイノベーションでは、より「軽い」アーキテクチャの開発が志向されることが明らかにされる。

**キーワード** 新興国, プレミアムマーケット, グッドイナフマーケット, 差別化, コストのリーダーシップ, プラットフォームイノベーション, ブレイクスルーイノベーション, アーキテクチャ

**原稿受理日** 2010年5月31日

**Abstract** The author analyzed means to achieve differentiation and cost leadership at the same time, when foreign companies go into premium markets and good-enough markets in emerging countries. As means to achieve differentiation and cost leadership in good-enough markets, the author examined platform innovation and breakthrough innovation. If companies intend to develop premium markets, and if they intend to develop good-enough markets through platform innovation, the adequate strategies differ, depending on their product architecture, i.e., module-digital, integral-digital, integral-physical, and module-physical. And, if they intend to develop good-enough markets through breakthrough innovation, it will be better for them to develop “lighter” product categories.

**Key words** Emerging Countries, Premium Market, Good-enough Market, Differentiation, Cost Leadership, Platform Innovation, Breakthrough Innovation, Architecture

## I はじめに

2007年夏のサブプライムショックや、2008年秋のリーマンショックをきっかけに世界は地殻変動ともいべき変化の真っただ中にある。世界経済に占める先進国の比重が低下する一方で、新興国の比重が増している。そして、今後も、ますます新興国市場への依存度が増すものと思われる（近藤 2007b : 25, 村田 2009a : 26）。

しかし、新興国市場に対する見方も一様でない。当初は、中間市場に重点が移るという見方が大勢を占めたが、新興国の順調な成長を目の当たりにするにつれ、富裕層市場も拡大してくるという見方も強くなってきている。先進国の企業は、中間市場と富裕層市場の両面への対応に迫られているように思われる（近藤 2007a : 9, 18, 19, 北川 2009）。それゆえ、富裕層市場、中間市場それぞれに対峙する際に、何が決め手になるのかを明らかにする必要があるように思われる。

ただ、その前に、何が新興国市場におけるビジネスの高い業績に結びつくのか、を明らかにする必要があるように思われる。従来、新興国ビジネスの議論では、安さの議論が先行するくらいがあった。市場が何を必要としているのかについて、客観的なデータに基づき、従前の議論を十分に押さえておく必要があるように思われる。

ここでは、こうした議論を踏まえたうえで、富裕層市場、中間市場を含めた、新興国市場攻略の問題を、とりわけ製品開発の議論を中心に進めたい。その際、とくに注目しなければならないのが、多国籍企業ならではの強みの議論である。話が安さだけならば、先進国の企業は、最初から新興国の企業に負けてしまっている。外国企業としての責任 (Liability of foreignness) の問題もあるし、オーバーヘッドの問題もあるからである。したがって、それらを償ってやまない何かが明らかにされねばならない。

そこで、本稿では、こうした点を踏まえながら、新興国市場、とりわけ、中国市場への対処のあり方について考察することにした。

## II 中国市場における事業の成功要因

新興国市場におけるビジネスの高い業績に結びつく要因について分析した研究として、まず、中国における差別化とコストのリーダーシップを分析したLi and Li (2008) と Li et al. (2009) の研究をみよう。

Li and Li 2008

Li and Li (2008) は、業績 (ROA) と戦略 (コストのリーダーシップ vs 差別化) との関係を含味した。中国企業と外国企業とを対比させて分析しているところにその特徴がある。調査の対象は、北京、広東、上海の製造企業であり、産業は、エレクトロニクス、コンピュータ機器、化学、輸送用機械、アパレル、家具、プラスチックなど多岐にわたっている。

サンプルのうち、97社は中国企業で、152社は外国企業である。

重要な発見は次のとおりである。

- 中国企業がいずれかというとは差別化よりも、コストのリーダーシップの方に力点を置くのに対し、外国企業は、明らかにコストのリーダーシップよりも、差別化に力点を置いている。
- 差別化は、業績 (ROA) に非常に強いプラスの影響を及ぼす。また、差別化と業績との結びつきについては、外国企業と中国企業との間で差が見られない。
- コストのリーダーシップも、業績にプラスの効果を持つが、その寄与度は、差別化に比べると劣る。また、コストのリーダーシップは、当初、中国企業に適した戦略と (外国企業には向いていない戦略と) 考えられていたにも係わらず、中国企業よりも外国企業の方に、この戦略の業績へのプラスの効果がより強く出る<sup>(1)</sup>。
- 差別化とコストのリーダーシップの両面戦略も、差別化に次いで業績 (ROA) への寄与度が高い。また、両面戦略は、中国企業ではなく、外国企業に有効である<sup>(2)</sup>。
- 差別化は、集中率が低い場合に、業績に結び付く。
- コストのリーダーシップは、集中率が高い (つまり、大きなシェアを持っている) 場合に有効になる (業績に結び付く)<sup>(3)</sup>。
- 両面戦略も、集中率が高い場合に業績に結び付く<sup>(4)</sup>。

---

(1) 中国企業は、どの企業でもコストのリーダーシップ型の戦略をとっているため、この戦略と業績との結びつきが際立って強く出ることはないが、外国企業は、コストのリーダーシップ型の戦略をとることが少ない (いいかえると、よほど優れた企業しか、この戦略をとっていないと考えられる) ため、コストのリーダーシップ戦略の業績への顕著な寄与が認められることになる (Li and Li 2008 : 15)。

(2) 外国企業には、コストを最小にすることと、顧客満足を最大にすることという2つの戦略を同時に遂行するだけの管理能力と資源があるため、両面戦略が業績の向上に結びつくが、中国企業には、こうした能力と資源がないため、両面戦略が業績の向上に結びつかないと考えられる (Li and Li 2008 : 6)。

(3) 集中率が低いと、コストのリーダーシップ戦略では、消耗戦になってしまうからである (Li and Li 2008 : 7)。

(4) 競争が激しいと、戦略のフォーカスがぶれてしまうからである (Li and Li 2008 : 8-9)。

Li, Zhou, and Shao (2009)

Li et al. (2009) は、外国企業の立場に立った、中国におけるポジションの確保のあり方に関する研究である。Li and Li (2008) と同じく、企業のポジションを、差別化とローコストに区別し、それぞれのポジションと外国企業の業績との関係を分析している。調査対象は、広東、上海、北京に立地する外国企業187社（完全所有子会社53.5%、合弁会社46.5%）で、産業は、コンピュータ機器、エレクトロニクス、バイオテック、輸送用機器、アパレル、家具、プラスチックである。また、彼らは、「コネ」について言及している。これまで、「コネ」は、制度の発達していない新興国ビジネスでは、ポジティブな側面に光が当てられることが多かったが、コネは、政治的なものとビジネス上のものに大別され、そのいずれかで功罪がまったく異なることを指摘している。

主な発見結果は、次のとおりである。

- 差別化ポジション、ローコストポジションともに、在中国の外国企業の ROA に寄与する。ただし、差別化よりも、ローコストポジションの方が寄与度が高い。
- ビジネスのコネは、外国企業の ROA に寄与するが、政治とのコネは、ROA にネガティブに作用する。また、ビジネスのコネは、差別化ポジションと ROA との結びつきを強める働きをするが、政治とのコネはこの結びつきを弱める働きをする。

Li and Li (2008) と Li et al. (2009) との最も大きな違いは、差別化とコストのリーダーシップの業績への寄与度の違いにある。すなわち、Li and Li (2008) では、差別化の方が業績への寄与度が高いのに対して、Li et al. (2009) では、コストのリーダーシップの方が業績への寄与度が高くなっている。

この原因は、両者のサンプルの構成の違いにあるのかもしれない。Li and Li (2008) では、中国企業と外国企業とがサンプルに含まれている。これに対して、Li et al. (2009) では、外国企業しかサンプルに含まれていない。

外国企業だけを取り上げると、差別化が高い企業が集まるので、差別化の業績への寄与度が低く出てしまうのであろう。そして、逆に、外国企業にはコストのリーダーシップが低い企業が集まるので、外国企業だけをとると、この戦略の業績への貢献度が高く出ることになるのであろう。このことは、Li and Li (2008) においてコストのリーダーシップの業績への寄与度が、中国企業よりも外国企業の方が高かったことにも反映されている。

一方、中国企業と外国企業を含めたLi and Li (2008) のサンプルで差別化の方が業績への寄与度が高かったという事実は、差別化が中国市場で絶対不可欠な要件であることを示しているように思われる。

つまり、差別化は、外国企業では、ごく普通に行われているために、その有難味が見過ぎされがちになってしまうが、これを外してしまうと、即、経営が危うくなってしまうという意味で、与件なのである。

一方、コストのリーダーシップは、外国企業にとっては、未開拓の領域であっただけに、その採用には、大きな可能性が残されている。

それゆえ、今後は、外国企業にとって、差別化を維持しながら、コスト優位型の戦略をとることが大事になってくるように思われる。

つぎに、中国において、差別化の源泉である、イノベーションについて分析した Zhou et al. (2005) と Zhang et al. (2009) の研究をみよう。

#### Zhou, Yim, and Tse (2005)

Zhou et al. (2005) は、ブレークスルーイノベーションを、技術ベースのものと、市場ベースのものに区分し、それぞれと、その先行条件（企業の志向性と市場の諸力）との関係や、業績（企業の業績、製品の業績<sup>(5)</sup>）との関係を吟味している。技術ベースのイノベーションとは、技術的に新しいものを導入し、既存市場にいる顧客の便益を改善することをいう。これに対して、市場ベースのイノベーションとは、技術的には新しいものではないが、本流の市場に奉仕することからそれて、新しい顧客価値を創り出すことをいう<sup>(6)</sup>。

サンプル（350社）には、中国の国内企業（61.1%）と外国企業（38.9%）が含まれる。また、サンプルの構成は、電気器具、飲料、菓子、化粧品、衣料および靴、たばこと酒類、洗剤、自動車、PC、その他と多岐にわたる。

主な発見結果は、つぎのとおりである。

- 市場志向は、技術ベースのイノベーションを促すが、市場ベースのイノベーションにはネガティブに作用する。
- 技術志向は、技術ベースのイノベーションを促すが、市場ベースのイノベーションには関係を持たない。
- 企業者志向は、技術ベースのイノベーションと市場ベースのイノベーションの両者を促す。

---

(5) 企業の業績は、回答者に、主要な競争者に相対した売上高成長率、ROI、利益の水準を評価してもらうことによって測定されている。また、製品の業績は、回答者に、競争製品に相対した製品品質や顧客価値を評価してもらうことによって測定されている（Zhou et al. 2005: 49）。

(6) 前者は、技術は新しいが、市場は継続している。これに対して後者は、技術は新しくないが、市場が新しい（Zhang et al. 2009: 43）。

- 需要の不確実性は、技術ベースのイノベーションと市場ベースのイノベーションの両者を促す。
- 技術的タービュランスは、技術ベースのイノベーションのみをもたらす。
- 競争の激しさは、市場ベースのイノベーションのみをもたらす。
- 技術ベースのイノベーション、市場ベースのイノベーションともに、企業の業績、製品の業績に寄与する。ただし、その寄与度は、市場ベースのイノベーションよりも、技術ベースのイノベーションの方が圧倒的に大きい。

これを要するに、機会の開拓（「機会の開拓に積極的である」）、技術面での発展（「技術的に最先端であろうとしている」、「技術面で大きな発展がある環境に置かれている」）、現下の顧客の要求のより良き充足（「現下の顧客の要求に積極的に応えようとしている」、「顧客ニーズの変化が激しい」）といった条件が揃う場合に、技術ベースのブレークスルーイノベーションが行われ、それが企業の業績にも、製品の業績にも、大きく寄与するということだろう。

また、多様なライフスタイルの登場（「顧客ニーズの変化が激しい環境に置かれている」）、現下の競争の激しさ（「現下の市場では極めて厳しい競争のもとに置かれている」）、現下の競争からの回避（「現下の顧客の要求から逸れようとしている」、「機会の開拓に積極的である」）といった条件がそろった場合に、市場ベースのブレークスルーイノベーションが起こる傾向にあり、企業の業績にも、製品の業績にも貢献するが、その貢献は、必ずしも大きくない、ということだろう。

興味深いのは、技術ベースのイノベーションの事例である。外国企業が行っている技術志向のイノベーションは、製品もしくはシーズが親会社から持ち込まれたものが多い。また、中国企業がやっている技術志向のイノベーションも、「世界の最先端技術」を導入したものであることが多い。中国における技術ベースのブレークスルーイノベーションは、必ずしも、シーズの段階から純粋に現地のユニット内で起こったイノベーションではないように思われる。

#### Zhang, Benedetto, and Hoenig 2009

Zhang et al. (2009) は、イノベーションを、インクリメンタル、プラットフォーム、ブレークスルー、の3つに分類している。インクリメンタルは、今ある製品を漸進的に改良したもの、プラットフォームは、プラットフォームから新しいもの（新製品ラインとか、一つの製品ラインの中における新品目とか、既存製品への大幅な修正といったもの）、そし

て、ブレイクスルーは、これまでにまったくなかったもの、である（Zhang et al. 2009 : 43, 46, 49）。そして、イノベーションと業績（子会社の売り上げや利益や顧客満足への寄与）との関係、イノベーションと開発におけるナレッジ活用<sup>(7)</sup>との関係、ナレッジ活用がイノベーションと業績との関係を媒介する効果、を吟味している。

調査対象は、揚子江デルタ、珠江デルタ、京津唐経済ゾーンに立地する、米、日、欧、韓、その他の多国籍企業の完全所有子会社で、500万元以上の売上高を持ち、過去3年間に2つ以上の製品を導入したR&D志向の子会社である。

主な発見結果は、つぎのとおりである。

- インクリメンタルは、中国のような変化の激しいマーケットでは業績に結びつかない<sup>(8)</sup>。
- プラットフォームと業績との間には、注力すればするほど、業績が伸びるというリニアな関係がみられる。
- ブレイクスルーと業績の間には、中途半端に注力すると、業績が悪化するが、本腰を入れて注力すると、業績が飛躍的に良くなるというU字型の関係がみられる<sup>(9)</sup>。
- ナレッジ活用との間には、ブレイクスルー、プラットフォームの順に、強いポジティブな結びつきがみられるが、インクリメンタルとナレッジ活用との間には、有意な関係がみられない。
- ナレッジ活用が高いほど、製品イノベーションの業績も高くなる。
- ブレイクスルー、プラットフォームの順に、ナレッジ活用が、イノベーションと業績との結びつきを媒介する効果がみられる。一方、インクリメンタルについては、こうした効果はみられない。

このように Zhang et al. (2009) から、中国市場において、大掛かりなイノベーションと業績との間にポジティブな関係があることが確認された。

ただ、Zhang et al. (2009 : 46) では、本社から子会社にナレッジの供給があるのは、プラットフォームイノベーションの場合と考えられており、ブレイクスルーイノベーションについては、プラットフォームイノベーション以上にナレッジ活用があるにもかかわらず、本社や他の拠点からナレッジ供給があるとは考えられていない。これは、Zhang et

(7) ナレッジ活用とは、子会社が、その活動を遂行するにあたって、現地の企業や、研究機関、本社、他の子会社などから受ける知識の量のことをいう（Zhang et al. 2009 : 43）。

(8) 変化の方が速すぎるので、顧客の新しい要求についていけない（Zhang et al. 2009 : 47）。

(9) 注力が中途半端だと、技術が不適切だとか、スキルやナレッジが弱いとか、新しさへの顧客の抵抗が強いとか、ネガティブな影響ばかりが前に出てくるが、注力を十分に行うと、適切な技術を探し当てたり、十分なスキルやナレッジを培ったり、新しさへの抵抗を克服できるだけのパラダイムを築いたりできるために、ポジティブな影響がネガティブな影響を凌駕することになる（Zhang et al. 2009 : 46）。

al. (2009) においては、ブレイクスルーイノベーションを行う拠点が HBAS (Home Base Augmenting Site) と考えられている (つまり、受入国からの知識の吸収だけが課題と見られている) ためかもしれない (Phene and Almeida 2008, Song and Shin 2008)。しかしながら、Zhou et al. (2005) の事例にあったように、中国におけるブレイクスルー型の「開発」は、すでに先進国 (企業) の中にある技術 (シーズ) を動員し、これを市場の未充足ニーズに当てはめてみることによって生まれることが多い。たとえば、GE ヘルスケアの超音波診断装置がそうである (Immelt et al. 2009)。このケースでは、先進国向けの仕様では、地方に市場がないことから、これまでとはまったく考え方を異にする新しいカテゴリーの製品が生まれている。中国におけるブレイクスルー型の開発は、文字どおりの意味で「無からの有の創造」というよりも、これまでに実現できなかった価格帯で同種の効用を提供するために起こっている面も強い。したがって、多国籍企業のブレイクスルー拠点を、HBAS としてではなく、こうしたブレイクスルー型の「開発」拠点としてみるならば、Zhang et al. (2009) の見出した結果 (ブレイクスルー拠点は、ナレッジ活用が多く、ナレッジ活用が業績に結びついている) は、その想定とは違った事実 (本社や他の拠点からナレッジの供給があり、これが業績に結びついている) を表しているようにも思われる。

Zhou et al. (2005) と Zhang et al. (2009) をとおしてわかったことは、中国においても、技術志向のイノベーションが、業績に寄与するということである。また、イノベーションのレベルには、インクリメンタル、プラットフォーム、ブレイクスルー、の3つのレベルがあり、これらは、すべて、「開発」として捉える事ができるということである。そして、こうしたイノベーションが、本社からの何らかのインプット (それは、製品そのものの形態をとることもあるし、製品を開発するために投入される技術的なシーズという場合もある) の投入によってなされるということである。

中国における事業の業績を上げるためには、差別化を図りながら、コストの引き下げを図らねばならない。また、現地にイノベーションをもたらさねばならない。これらが、以上、4つの研究をとおしてわかった点である<sup>40)</sup>。以上を踏まえながら、次節では、先進国の企業が中国市場を開拓する場合の方策について考えよう。

<sup>40)</sup> なお、以上4つの研究については、都市部の研究であるという批判が寄せられるかもしれない。しかしながら、サンプルを都市部に限定しない研究 (たとえば、Huan, et al. 2008) でも、同様の傾向は、確認されており、中国全体をとおして、議論があてはまるものと思われる。



### Ⅲ 新興国市場の攻略のあり方

新興国市場への対処のあり方をめぐって、我々は、2つの軸に注目したい。

一つの重要な視点は、どの市場をターゲットとするかである。

Gadiesh et al. (2007: 訳89-92) は、中国の市場を、プレミアム、グッドイナフ、ローエンドの3つに分類した。また、Khanna and Palepu (2006: 訳27) は、開発途上国（新興国）の市場を、グローバル、グローカル、ローカル、ボトムの4つに分類した。いずれも、求められる品質・機能特性と価格、購買力ないし所得という点から分類されており、プレミアムはグローバルに、グッドイナフはグローカルに、ローエンドはローカルに、それぞれ一致すると考えられる。

Khanna and Palepu (2006: 訳28) のいうところによると、ボトムを開拓するには、他の市場を開拓するのとは、まったく異なる戦略が求められる。また、ローカル（ローエンド）では、先進国企業には、現地の企業への勝ち目がまったくない（Khanna and Palepu 2006: 訳27-28）。結局、先進国企業にとってとりうる選択は、多くの場合、プレミアムないしグローバルか、グッドイナフないしグローカルかという選択になる。この選択が重要な点は、本国起点か、受入国起点かの違いになるということである（北川 2009, 青嶋ほか 2009）。

グローバルなマーケットは、グローバルなスタンダードの商品を、グローバルな価格で受け入れる（Khanna and Palepu 2006: 訳26）。また、先進国オリジンへのあこがれがある（北川 2009）。もとより、高品質であること、高機能であることそのものが、差別化に直結するわけでない。しかしながら、そこを起点にブランドイメージを作り出すと、差別化に結びつきやすい。また、市場が、グローバルプライスを受け入れることから、必ずしも、コストダウンには、強い圧力を受けない（Kanna and Palepu 2006: 訳26）。

これに対して、グッドイナフないしグローカルマーケットをターゲットとする場合には、現地市場を起点にして、コストと差別化を作り込む必要がある（青嶋ほか 2009）。まず第一に低い価格が求められる（ポール 2008: 50）。また、必ずしも本国で求められる機能が求められるわけではない。ただ、それでも差別化を作り出さないと、現地企業との競争に負けてしまう。したがって、現地目線で一からの開発が必要になるのである（ポール 2008: 51）。

一方、生産のリロケーションと優位形成のあり方に関して、分析の枠組みを与えてくれ

るのが、Andersen (2006) の研究である。

Andersen (2006) は、デジタル化とモジュラー化の2つの次元に基づいて、クラスターを4つのカテゴリーに分類し、それぞれのカテゴリーごとに、生産のリロケーションがどのように進むか、それが、クラスターのイノベーション活動にどのような影響を与えるかを分析している。

デジタル化は、知識の成文化と、活動の脱コンテキスト化に関わる。付加価値活動の大きな部分がデジタルになると、所有をとおして、もしくは、物的なロケーションをとおして、生産活動を相互に結びつけることの重要性が乏しくなる。製造プロセスや技術の明示的な知識は、コストを伴わずに距離を超えて移転でき、利用できる (Andersen 2006:104-105)。

デジタルの対極に置かれているのが、フィジカルである。フィジカルの下では、知識が成文化されておらず、コンテキストを共有すること、場を共有することが大事になる。

一方、モジュラー化は、標準と (コンポーネント間の) 調整に関わる。すなわち、モジュールアーキテクチャでは、コンポーネント間や機能要素間にシンプルなリンク (事前に明確に定められたインターフェイス) がみられ、相互の摺り合わせを必要としない。

モジュールアーキテクチャの対極に置かれているのが、インテグラルアーキテクチャである。事前にインターフェイスが決められておらず、コンポーネント間に (コンテキストを共有したうえでの) 摺り合わせが必要とされる (Andersen 2006:106)。

この2つを組み合わせると、図1のようになる。

注目すべき点は、いずれのカテゴリーかで、優位の形成のあり方とコスト切り下げへの対処のあり方が異なるということである。

まず、優位形成の在り方については、

- ① モジュール・デジタルでは、標準 (スタンダード) の奪取が優位の源泉になる (Andersen 2006:108-109)。
- ③ インテグラル・フィジカルでは、顧客との摺り合せ、コンポーネント間の摺り合せによって作られる独自性が高く、当面、模倣が困難な製品が、優位の源泉となる (Andersen 2006:112-113)。
- ② モジュール・フィジカルは、最初から安さが決め手になりうる領域である。汎用品が使われるため、模倣が容易だからである。ただ、開発・設計のあり方次第では、顧客ニーズに機敏に応えることができるかもしれない (Andersen 2006:114-116)。
- ④ インテグラル・デジタルでは、デジタルであっても、顧客との摺り合せ、コンポー

図1 優位形成のあり方と生産のリロケーションに係わる分析枠組み

バリュー活動の性質	アーキテクチャ		
	モジュール	インテグラル	
デジタル	①モジュール・デジタル (インターフェイスデベロップ パーアリーナ)	④インテグラル・デジタル (リレーションシップコンス トラクティングアリーナ)	
フィジカル	②モジュール・フィジカル (ブリッジビルディングア アリーナ)	③インテグラル・フィジカル (ナレッジディストリクトア アリーナ)	

Andersen (2006: 07) より作成。各セルの名称は筆者がつけたものである。  
( ) 内には、Andersen (2006) のオリジナルな名称を記した。

ネット間の摺り合せが行われるため、顧客との間の強い絆やコンポーネントの開発者間の強い絆が強みになる。ただ、このカテゴリーは、モジュール・デジタルに変わりやすいかもしれない。デジタル化が進んでいる世界では、新興国のサービス提供者の価格と比較しやすいことから、常に低価格化への圧力を受ける。このため、できる限り、モジュール化して外に出すことが模索されるからである (Andersen 2006: 111)。

また、コスト引き下げへの対処の在り方については、

- ① モジュール・デジタルでは、アウトソーシングが基本になる (Andersen 2006: 108-109)。活動はバラしやすいうえに、大きな距離を置いても、明示的な指示を齟齬なく出せるためである。
- ③ インテグラル・フィジカルでは、オフショアリング<sup>11)</sup>が基本になる (Andersen 2006: 112-113)。摺り合せが必要とされるうえに、知識が成文化されていないため、諸活動を所有の下に置くことが大事になるからである。
- ② モジュール・フィジカルでは、開発・設計とエンジニアリングをやっておいて、アウトソーシングが行われる (Andersen 2006: 114-116)。基本的には汎用品の組み合わせ

11) ここでは、Andersen (2006) の意図するところに従い、オフショアリングという言葉は企業のコントロール下にある状態で、活動を海外に出すこと、という意味で用いている。この言葉は、アウトソーシングに対峙する言葉として使われている。

せで事足りるからである。

- ④ インテグラル・デジタルでは、オフショアリングにアウトソーシングが組み込まれる (Andersen 2006 : 111)。開発のプロセスでは、顧客と企業の間でも、コンポーネント間でも、コンテキストを共有したうえで活動の摺り合せが行われるため、この部分を外に出そうとすると、オフショアリングが必要になるが、一方において、コスト削減の圧力がかかるため、コンポーネント間のインタフェースをできる限り明示化し、活動をアウトソーシングすることが試みられるからである。

どのセグメントをターゲットとするか、製品がどのカテゴリーに属するかを念頭に、対応のあり方を考えよう。

#### (1) プレミアム (グローバル) マーケット

プレミアムマーケットをターゲットとする場合には、本国市場向けの製品が市場に出されることになる。したがって、当然、優位形成のあり方や、生産のあり方は、Andersen (2006) のいうカテゴリーごとに異なったものになる。

#### モジュール・デジタル

米国企業に優位がみられる領域である。

本国では、標準の獲得を巡って、熾烈な競争が行われる。勝ち得た標準こそが、彼らが享受する優位になる (Andersen 2006 : 108)。

また、彼らは、優位を維持するために、キーコンポーネントを押しえていることが多い (Arruñada and Vázquez 2006 : 訳111, 中鉢 2008 : 39-40, 日経ビジネス 2008c : 30-31)。

このカテゴリーの特質として、生産は、最初からアウトソーシングでもやっていける。したがって、その製品に対してプレミアムな価格が付けられるのならば、それは、大きな利益の源泉になりうる。

受入国市場向けに修正が加えられるとしても、プラットフォームそのものに修正が加えられることはない。本国もしくは、現地で、受入国市場に向けに施されるのは、せいぜい適応までである。この適応措置それ自体は、企業にとって Zhang et al. (2009) のいうインクリメンタルイノベーションである。ただ、受入国市場の側からみると、本国向けの製品の導入は、ブレークスルーイノベーションと映っているかもしれない。

### インテグラル・フィジカル

もともと本国に優位がある領域である。摺り合せた部分が、企業のコントロール下に置かれており、知識は成文化されていないため、少なくとも当面は、外から見えない。

したがって、当面は、輸出でもやっていける。また、輸出ではやっていけないほどにコスト削減の圧力がかかる場合には、オフショアリングが行われることになる。

ただ、この場合、海外には、製品と生産のプラットフォームがそのままの形で持って行かれる。受入国市場に対して適応措置が施されることはあっても、プラットフォームそのものに修正が加えられることはない。この場合も、適応措置そのものは、企業にとって Zhang et al. (2009) のいうインクリメンタルイノベーションであるが、受入国市場には本国向けの製品の導入は、ブレークスルーイノベーションに映っているかもしれない（日経ビジネス 2009c：23）。

また、この場合は、開発を本社に集中しておいて、派生モデルを本社で集約して開発することもできる。ラインからラインへと経験が移転されるために、開発そのものは、非常に効率的になる。ただ、本国を起点とする限り、抜本的な低価格バージョンを作ることは難しい。

また、現地で開発・設計が行われるとしても、適応拠点が置かれるにすぎない。

### インテグラル・デジタル

Andersen (2006：111-112) によっては、テーラーメイドのビジネスソフトウェアのようなケースが考えられている。カスタム・ソフトウェアに関する限り、需要は、本国に固有なものであり、この需要が新興国に波及するとは考え難い。

ただ、インテグラル・デジタルは、輪郭のはっきりとしないニーズを持つ市場とやり取りをしながら、ソフトウェア中心のブレークスルー型新製品を作り出す場合にも見られるかもしれない（Immelt et al. 2009 より類推）。

この場合、製品は、摺り合せの妙によって、形成されている。摺り合せによってできているために、模倣は難しい。したがって、デジタル化されたその内容が、特許などによって保護されるのならば、優位を維持することができるかもしれない。

### モジュール・フィジカル

本国市場が先進的な市場である限り、また、開発・設計、エンジニアリングをとおして、製品のコンセプト設計、デザインと、生産方法、材料、レシピ、品質管理項目の設定が、

先進的な市場の要件を満たす限り、新興国のプレミアムマーケットに訴求しうる。

このカテゴリーは、最初からアウトソーシングが行われるため、価格の低減にも耐えることができる。

ただし、汎用品を使うため、優位は維持するのが難しいかもしれない。したがって、優位を維持するには、常に製品を変えることが肝要であると思われる。最先端の市場で流れている商品を次々に出していくと、受入国市場には常にイノベーションが出される状態になる。

## (2) グッドイナフ (グローバル) マーケット

### a) プラットフォームイノベーション

グッドイナフマーケットをターゲットとする場合は、一からプラットフォームを作り直さなければならない(青嶋ほか 2009)。したがって、最低でも、プラットフォームイノベーションが行われることになる。ただ、プラットフォームイノベーションにおける、開発のあり方は、Andersen(2006)のいうカテゴリーごとに異なったものになるように思われる。

### モジュール・デジタル

現地起点の開発が必要とされる。プラットフォームは、受入国の需要をターゲットとして、一から開発され、設計される(WEDGE 2009)。

このカテゴリーでは、開発は、本社でやっても、現地でやってもよい(Ganesan et al. 2005)。アウトソーシングを前提する限り、コスト的には、大きな違いがないからである。ただ、開発が本社で行われるのなら、ビッグイヤーが現地に置かれるかもしれない。また、現地で開発が行われても、開発は、そう大変にはならないかもしれない(Ghemawat and Hout 2008:86, 日経ビジネス 2009a)。アウトソーシングを前提として、コンセプト設計と、基本設計さえすればよいからである。

ただ、いずれにせよ、ハイエンド製品と開発思想を明確に分けるためには、製品企画・開発の専任体制が必要になる(青嶋ほか 2009:90)。また、いずれにせよ、開発における現地目線の確保が必要になる。そして、現地市場を起点として、コストと差別化が作り込まれる。コストは、市場に対して適切な品質基準の設定と受託生産会社(EMS)の利用をとおして実現される(Arruñada and Vázquez 2006:訳110, Ghemawat and Hout 2008:85-87, 新宅=天野 2009:8)<sup>22</sup>。また、差別化は、現地のニーズを捉えた設計をとおして達成される(青嶋ほか 2009:93-94)。また、差別化の軸を確保するためには、本社で使って

いたキーコンポーネントが使い続けられるかもしれない（WEDGE 2009：45）。製品全体のアーキテクチャは、デジタル・モジュールでも、キーコンポーネントそのものは、摺り合わせによって作られていることが多い。したがって、この部分については、模倣が難しくなるため、企業は優位を維持できる。ただ、その場合も、キーコンポーネントの価格を下げるために、キーコンポーネントのオフショアリングが行われるかもしれない（青嶋ほか 2009：95，日経ビジネス 2009b：37）。また、コストを下げるために材料に合わせたキーコンポーネントの開発・設計が現地で（オフショアリングで）行われるかもしれない。

### インテグラル・フィジカル

コストの低減を図るために、生産は、オフショアリングされる。コンポーネント同士が摺り合されるうえに、知識が成文化されていない。このため、生産は、企業のコントロール下に置かれねばならない（日経ビジネス 2009c：23）。

一方、ここでも現地起点の開発が必要とされる。また、ここでも、製品企画・開発の専任体制が必要になる（青嶋ほか 2009：90）。

この場合、開発については、2つの対応が考えられる（新宅＝天野 2009：16-17）。1つは、ビッグイヤーを現地に置いて、開発は本社で行うというやり方である。また、1つは、開発も受入国で行うというやり方である。前者は、これまで開発を本社で集中して行ってきた企業にとっては魅力があるが、現地目線の開発をしなければならないとか、現地で調達できる原材料に合わせて開発をしなければならないとか、開発に関わるマンパワーのコストを落とさなければならないといったことになると、現地に開発のイニシアティブを渡した方がよい（近藤 2007b：39，49）。

現地での開発は、大掛りになる（日刊工業新聞 2010）。市場との摺り合せ、コンポーネントを担当する部署間の摺り合せ、コンポーネントを納入するサプライヤーとの摺り合せが必要になるからである。ただ、ここでは、コストを抑えるために、極力、汎用品の調達と、それに合わせた、設計が行われるかもしれない（WEDGE 2009：46）。この意味では、モジュール・フィジカルの側面が多分に取り入れられることになる。

しかしながら、これだけでは優位は確保できない。外国企業としての責任（liability of foreignness）やオーバーヘッドの問題があるため、コストが現地企業よりも下には下から

---

(2) もちろん、この場合も、社内で、開発、設計、エンジニアリングをしたうえで、生産方法、材料、レシピ、品質管理方法についての指定が行われるかもしれない。こうした指定は、差別化の要因にもなりうる。

ないからである。したがって、差別化の軸を打ち出さねばならない。幸い、インテグラル・フィジカルの場合、本社が当面の優位と、技術の蓄積を持っている（新宅ほか 2008）。プラットフォームから開発が行われるからといっても、製品のベースは同じである。また、要素技術も本社と同じものが使われうる。したがって、本社からのインプットの供給が、差別化の原資になりうると考えられる。したがって、本社と海外拠点との間で連携が行われるほど、差別化は確保しやすくなると考えられる（Ghemawat and Hout 2008:83）。また、本社と海外拠点とが強い絆で結ばれていればいるほど、連携がしやすくなるため、本社と海外拠点間の連携が差別化に結びつく度合いが高くなるように思われる（Lee et al. 2008）。

#### インテグラル・デジタル

ローカルの顧客に向けた、テーラーメイドのビジネスソフトウェアのようなケースである。

一から受入国向けに開発を行うとなると、インテグラル・フィジカルほどではないものの、大掛りな開発が必要になる。市場ニーズを持つ受入国顧客と企業の間、また、コンポーネントを担当する部署同士の間、コンテキストを共有した上での、緊密な摺り合せが必要になるからである。

この場合、この開発プロセスそのものをオフショアリングすることによって、コストの削減は可能になる。また、コンポーネント間のインターフェイスを明示できる限りにおいて、アウトソーシングが可能になるため、その限りにおいて、開発は単純化されうる（Andersen 2006:111-112）。

この場合の差別化は、顧客との関係に起因する（Andersen 2006:111-112）。顧客は、企業に自分の仕事のやり方を分かっているしてもらわなくてはならないため、容易に他に変わることができない関係ができるからである。ただ、このような関係を現地で一から作ることは容易ではないかもしれない。

#### モジュール・フィジカル

アウトソーシングを前提とする限り、受入国市場向けの開発は、本社においても行うことができる。ただし、その場合は、現地にビッグイヤーが必要とされるかもしれない。

また、受入国市場向けに現地で一から開発をする場合も、開発は、必ずしも大掛りにならないかもしれない。簡単な開発・設計とエンジニアリングを社内に設け、あとはすべて



汎用品をアウトソーシングするだけですむからである（Andersen 2006：114-116）。

しかしながら、この場合、まったく現地流のやり方になってしまうと、現地企業に対して、何らの優位も発揮しえないかもしれない。まず、このカテゴリーでは、新興国の企業が圧倒的な優位を持っているかもしれない（安室 2003, Zhang 2007, 大田＝後藤 2007：188-190）。また、本社と協働しようにも、本社に大きな知の蓄積があるわけではない<sup>⑬</sup>。また、ローカルマーケットについての知識は、現地の企業の方が長けている。また、外国企業としての責任（liability of foreignness）やオーバーヘッドの問題があるため、現地の企業に対して、コスト面では、必ず不利になってしまう。

むしろ、この場合は、プレミアムマーケットを対象としていたやり方を踏襲し、受入国の状況に合うように、適応を施す方が良いのかもしれない。つまり、先進国向けの洗練されたデザインを現地のグッドイナフの人々によっても買える価格で提供することに焦点を絞るのである<sup>⑭</sup>。

#### b) ブレークスルーイノベーション

ここにいうブレークスルーとは、買える価格でこれまでの製品と同様の効用を提供するために、これまでとは、基本的な考え方をまったく異にする製品（新製品カテゴリー）を開発することを言う。

ここにおいては、Andersen（2006）のいう製品のカテゴリーは、あくまでも事後的なものになる。つまり、これまでインテグラル・フィジカルであった製品が、モジュール・デジタルに作り変えられたりもするし、インテグラル・デジタルに作り変えられたりもする。

したがって、ここにおける議論では、もともとの（Andersen 2006 のいう意味での）製品のカテゴリーは、重要な問題にはならない。ただ、事後的に、創り出された製品が、インテグラルかモジュールか、デジタルかフィジカルかで、生産のあり方が異なると言う以外にない。

また、インテグラル・フィジカル⇒モジュール・フィジカル⇒インテグラル・デジタル⇒モジュール・デジタルの順に、（製作と生産を含めた）作るのにかかるコストが小さなものになる。ハードをソフトに置き換えることができればできるほど、また、アウトソーシングができればできるほど、（製作と生産を含めた）作るのに要するコストが安くなるか

---

⑬ 本社もモジュールを組み合わせているだけだからである。

⑭ そのために品質標準が下げられたりするかもしれない。

らである(中鉢 2008, Immelt et al. 2009, 日経ビジネス 2008c, 2009a)。したがって、元のカテゴリーに係わりなく、より軽いカテゴリーの製品が模索されることになると思われる。

むしろ、ここにおける問題は、開発体制の問題、つまり、知をどう取り込んでこれまでと異なる新しい製品カテゴリーを創り出すかという問題である。この点については、基本的には、2つの考え方があると思われる。

1つは、本社で開発をするという考え方である。本社には、あらゆる知が集まりうる。この知を具体的な問題の解決に使うことができる。ビッグイヤーを現地に出しておけば、解決を必要とする現地の問題を拾ってくるができる(Westney 1998:11-13)。また、必要があれば、本社の開発スタッフを現地に出張らせることもできる。しかしながら、このアプローチの一つの問題は、現地の問題や、開発のアイデアに、本社のトップや研究開発部門の共感を得ることが難しいかもしれないということである(Immelt et al. 2009: 訳129-130)。また、もう一つの問題は、現地の開発人材を取り込めないことである(大田=後藤 2007:200-202)。この問題は、技術的人材の調達先としての重要性が、先進国から新興国にシフトするにつれ、深刻化する。

もう1つは、現地のイニシャティブに委ねることである。その典型は、GEのリバースイノベーションである。

現地に、独立の事業ユニットが設けられる。ユニットには、独自の戦略、独自の組織、独自の製品を開発する権限が与えられ、製品開発、調達、製造、マーケティング、営業、サービスまでを一貫して管理する(Immelt et al. 2009: 訳132-133)。ユニットは、必要な知識を持つ専門家を現地で採用する。この専門家には、技術者も含まれるし、市場に明るい事業開発担当者も含まれる(Immelt et al. 2009: 訳133)。そして、このユニットが、何もないところからブレイクスルーイノベーションを行う。

こうしたアプローチにおける本社(企業トップや事業トップ)の役割は、ローカルのイニシャティブを自ら見出し、イニシャティブにテコ入れし、資金を与え、進捗状況をチェックすることである(Immelt et al. 2009: 訳130-131)。また、多国籍企業の他の部分から、事業ユニットが抱える課題を解決するうえで必要とされる知識や、人材を投入してやることである(Immelt et al. 2009: 訳132, 134)。GEのケースでは、事業トップの指示のもとで、多国籍企業の他の部分から、イノベーションのベースとなる技術的シーズが投入された。また、プロジェクトの進捗に応じて、他のローカルユニットから必要とされる専門知識や技術者が投入された。

#### IV 日本企業への示唆

最後に、以上の議論から日本企業が得られる示唆について考えてみたい。

日本企業の場合は、本社で、無から有を創り出す作業が集中して行われることが多い（近藤 2007a：8，近藤 2007b：25，29，43，45，55，村田 2009：37，WEDGE 2009：46）。日本企業は、人的資源の固定性を前提にしている（田端 2006：103-104）。まったく新しいものを作り出す際も、衆知の結集という考え方がとられる。知識が蓄えられているのが部門である。部門のメンバーに学習させ、新しい知識を取り込み、これが結集される。また、世界中の知は、HBAS をとおして、上流の段階で取り込まれる。こうした知も、メンバーに消化され、無から有に転換するプロセスに取り入れられる。社内の様々な要素、コンポーネントを担当する様々な部署、製造や生産技術などの様々な部門が知識の創出に駆り出される。こうして世に無かったものが創り出される。こうしたやり方は、インテグラル・フィジカルとの相性が極めて良い。コンテキストを共有しながら、寄って集まって細かい部分に至るまで摺り合わせが行われていくからである。したがって、日本企業にとっての1つの選択肢は、徹底してインテグラル・フィジカルのロジックに従うことかもしれない。

技術と技術、コンポーネントとコンポーネント、工程と工程とが、摺り合わされて、製品とその製法が創りだされる。この新しい製品が創り出された時点で、本社は優位を持っている<sup>45</sup>。本社のコントロール下で摺り合わせが行われるが、摺り合せ方は、極めて複雑である。しかも、成文化はされていない。このため、容易に外からは見えない。

このように本社が優位を持つために、新興国のプレミアムマーケットを狙うことができる（坂根 2009）。当初は、輸出による供給も可能である。また、コスト削減の圧力のもとで、オフショアリングによって、新興国に生産を移管する際も、製品と生産に係わる知を本社から海外拠点に移転することで、強みを保持しうる。

また、インテグラル・フィジカルのまま、グッドイナフマーケットをターゲットとすることも可能である。新興国でプラットフォームが作られることになると、製品の開発に係わるノウハウが移転される。日本企業は、本社において開発ルーティンに関してベストなプラクティスを作り上げている。現地目線に合わせて開発・設計をすとか、調達可能な

---

<sup>45</sup> ただし、製品によっては、やがて製造装置にレシピやノウハウが組み込まれることをとおして、技術が伝播していくことになる（新宅ほか 2008：53-58）。

材料に合わせて開発・設計をするとか、こうしたマンパワーのかかるところのコストを抑える、といった理由で開発・設計の現地化が行われる場合でも、このプラクティスを移転することに力が注がれる(日経ビジネス 2008:32)。そして、このような開発のプラクティスが移転されたうえで、本社に蓄えられている知識が、現地での開発へのインプットとして供給されうる(Ghemawat and Hout 2008:83, 村田 2009:27)。プラットフォームから開発が行われる場合であっても、ベースとなっている製品の技術は同じだし、要素技術も本社のものと変わらないからである。この意味で、プラットフォームの開発は、海外拠点と本社との協働作業であると言える。当然、プラクティスの移転が進んでいるほど、開発のロジックが共有されるために、協働もうまくいく(Lee et al. 2008)。そして、こうした協働がうまくいってこそ、強みのある製品が作られうる。

以上が、インテグラル・フィジカルのロジックに従った場合のシナリオである。

一方、日本企業がとりうるもう一つの選択肢は、モジュール・デジタルへの転換を図ることであるかもしれない(中鉢 2008:39, 日経ビジネス 2008c, 2009a:31)。インテグラル・フィジカルでは、専用品を使うし、内製しなければならない部分が多く、社内での投資が必要とされるため、どうしてもコストが高くなってしまふ。このため、たとえインテグラル・フィジカルから始めた企業でも、カテゴリーの転換を模索するようになる。こうした転換は、とりわけグッドイナフマーケットをターゲットとしなければならなくなった場合に起こりうる(日経ビジネス 2008c:29-30, 2009a:31, WEDGE 2009:44)。EMSを使うことにより、企業は格段に原価を下げるができるようになる。また、モジュール・デジタルに転換すると、開発・設計それ自体が簡単化するために、プラットフォームから現地向けに開発することが容易になる。

ただ、いずれにせよ、日本企業になしうるのは、プラットフォームイノベーションまでである。

米国企業は、人的資源の流動性を前提としている(田端 2006:102-103)。このため、外から必要な人的資源を取り込んでことに当たるといふ考え方をとる。解決しなければならない明確な課題が見えている場合は、その解決に必要な知識を持つ人間を内外からかき集め、プロジェクトチームを作り、このチームに解決にあたらせる(田端 2006:102)<sup>66</sup>。GEにみられたリバースイノベーションも、こうした今ある課題の解決(work-out)の一種に

<sup>66</sup> ただし、米国企業でも、ターゲットすら見えない、つかみどころのない夢のような発明は、そのアイデアを持つ個人を外部から取り込み、その個人に突出をさせることで行われる。あるいはまた、こうした夢を持った個人がベンチャーを起こし、このベンチャーを吸収ことによって事業化が行われる(田端 2006:103)。

他ならない。したがって、米国企業にとっては、リバースイノベーションは、比較的とりやすいと思われる。

一方、日本企業は、こうしたやり方が不得手である（日経ビジネス 2008b:38）。日本企業では、本社の今いる人々に学習をさせ、衆知を結集することで新しいものを創り出すことがルーティンになっている（村田 2009:25）。日本企業が外から取り込んでくる知識は、上流の段階の HBAS をとおしてでしかない。こうしたあり方は、日本企業にとって、新興国におけるオンサイトのブレイクスルーイノベーションを、やりにくくする（田端 2006:112-114）。

むしろ、日本企業の場合は、新興国におけるブレイクスルーイノベーションが必要な場合は、ビッグイヤーを現地に置いてニーズを探りながら、ニーズを本社に持ち帰って本社で解決を図るか、本社の要員を現地に出張らせることによって解決を図る方がよいのかもしれない。しかしながら、こうしたやり方は、開発の必要性の実感を鈍くするうえに、貴重な技術的資源の取り込みという点で、日本企業を遅れたものにする（大田＝後藤 1997:200-202）。したがって、長期的にみるならば、ブレイクスルーイノベーションに関しては、日本企業の優位形成は難しいのかもしれない。

#### 参 考 文 献

- Andersen, Poul Houman, 2006. "Regional Clusters in a Global World: Production Relocation, Innovation, and Industrial Decline," *California Management Review*, Vol. 49, No. 1, Fall.
- Arruñada, Benito and Xosé H. Vázquez, 2006. "When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor," *Harvard Business Review*, September. 鈴木泰雄訳「新興国企業へ賢く生産委託する方法」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2007年8月号。
- Cuervo-Casurra, Alvaro and Mehmet Genç, 2008. "Transforming Disadvantages into Advantages: Developing Country MNEs in the Least Developed Countries," *Journal of International Business Studies*, 39.
- Gadiesh, Orit, Philip Leung, and Till Vestring, 2007. "The Battle for China's Good-Enough Market," *Harvard Business Review*, September. 山本冬彦訳「新中国ミドル市場を制する者が世界を制す」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2008年7月号。
- Ganesan, Shankar, Alan J. Malter, & Aric Rindfleisch, 2005. "Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development," *Journal of Marketing*, Vol. 69, October.
- Ghemawat, Pankaj and Thomas Hout, 2008. "Tomorrow's Global Giants: Not the Usual Suspects," *Harvard Business Review*, November.
- Huan, Guo, Roger Brooksbank, David Taylor and Patricia Babbis, 2008. "Strategic Marketing in Chinese Manufacturing Companies," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20, No. 3.

- Immelt, Jeffrey R, Wijay Govindarajan, and Chris Trimble, 2009. "How GE is Disrupting Itself," *Harvard Business Review*, October. 関美和訳「GE リバース・イノベーション戦略」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2010年1月号。
- Johnson, Joseph and Gerard J. Tellis, 2008. "Drivers of Success for Market Entry into China and India," *Journal of Marketing*, Vol. 72, May.
- Khanna, Tarun, 2007. "China+India: The Power of Two," *Harvard Business Review*, December. 鈴木英介訳「中国とインド2国間シナジーの力学」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2008年7月号。
- Khanna, Tarun and Krishna G. Palepu, 2006. "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, October. マクドナルド京子訳「新興市場で成長する企業の条件」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2007年7月号。
- Lee, Ruby P., Qimei Chen, Daekwan Kim, and Jean L. Johnson, 2008. "Knowledge Transfer Between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes," *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 2.
- Li, Caroline Bingxin and Julie Juan Li, 2008. "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?," *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3.
- Li, Julie Juan, Kevin Zheng Zhou and Alan T. Shao, 2009. "Competitive Position, Managerial Tie, and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 40.
- Phene Anupama and Paul Almeida, 2008. "Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities," *Journal of International Business Studies*, Vol. 39.
- Raman, Anand P., 2009. "The New Frontiers," *Harvard Business Review*, July-August.
- Song, Jaeyong and Jongtae Shin, 2008. "The Paradox of Technological Capabilities: A Study of Knowledge Sourcing from Host Countries of Overseas R & D Operations." *Journal of International Business Studies*, Vol. 39.
- Wei, Li-Qun and Chung-Ming Lau 2008. "The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of Chinese Enterprises," *Journal of International Business Studies*, Vol. 39.
- Westney, D. Eleanor, 1998. "Research on The Global Management of Technology Development," *ビジネスレビュー*, 第46巻, 第1号。
- Zhang Rulmin, 2007. "Raising Haier," *Harvard Business Review*, February. 大場由美子訳「海爾：現場主義の経営」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2007年8月号。
- Zhang, Junfeng, C. Anthony Di Benedetto, and Scott Hoenig, 2009. "Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China," *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 2.
- Zhou, Kevin Zheng, Chi Kin(Bennett)Yim, and David K. Tse, 2005. "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, Vol. 69, April.
- Zhou, Changhui and Jing Li, 2008. "Product Innovation in Emerging Market-based International Joint Ventures: An Organizational Ecology Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 39.
- 青嶋稔, 久保田洋介, 坂本遼平, 2009年。「セカンドステージに入った新興国向けものづくり」知的資産創造, 12月号。

## 新興国における市場展開戦略（田端）

- 中鉢良治，2008年。「まだ完全にソニーらしさを発揮していない。緊張感を持って臨む。」財界，10月7日。
- 井上礼之，2009年。「新興国市場，環境，保守サービス。当社はこの三事業で勝負する！」財界，6月9日。
- 坂根正弘，2009年。「中国は，世界競争で勝負の場所 コマツ会長・坂根正弘の「新・中国市場」論」財界，7月7日。
- 片山幹雄，2009年。「旧来の産業秩序・常識を超え，全員営業で新しい市場を創る！」財界，6月23日。
- 北川史和，2009年。「『The ガラパゴス』からの脱却 日本企業の強みを活用した新興国事業戦略」知的資産創造，7月号。
- 近藤信一，2007年a。「在中日系電機メーカーの事例から一浮かび上がる現時点の特色と今後の事例展開」九州中国ビジネス研究会5月24日報告レジュメ。
- 近藤信一，2007年b。「日系電機メーカーの中国事業における新展開—国内外ヒアリング調査からの実態—」機械経済研究，No. 38。
- 村田博文，2009年a。「『中国の成長』に日本企業はどう対応するか」財界，6月9日。
- 村田博文，2009年b。「『需要のある国で開発・生産を』シャープ片山幹雄の国際版『地産地消戦略』」財界，6月23日。
- 日経ビジネス，2008年a。「特集世界人材争奪戦」日経ビジネス，1月21日号。
- 日経ビジネス，2008年b。「特集新興国攻略法 稼ぐ組織はこう作る 本社変身で前線に活力」日経ビジネス，2月18日。
- 日経ビジネス，2008年c。「特集ソニーの壁」日経ビジネス，6月2日号。
- 日経ビジネス，2009年a。「激安デジタルの脅威」日経ビジネス，5月18日号。
- 日経ビジネス，2009年b。「特集中国市場勝ち組2割」日経ビジネス，6月29日号。
- 日経ビジネス，2009年c。「特集シャープ維新」日経ビジネス，7月6日。
- 小原一樹，2009年。「新興国事業戦略における『3C』の考え方 日本企業のモノづくり偏重から市場起点のマネジメントへの転換」知的資産創造，7月号。
- 大田直樹，後藤将史，2007年。「BRICS プラスの優良企業100社」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー，11月号。
- ジョージ・ポール，2008年。「中国の新興都市が次なる成長源」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー，5月号。
- 新宅純二郎，立本博文，善本哲夫，富田純一，朴英元，2008年。「製品アーキテクチャからみる技術伝播と国際分業」一橋ビジネスレビュー，8月号。
- 新宅純二郎，天野倫文，2009年。「新興国市場戦略—市場・資源戦略の転換—」東京ものづくり経営研究センター，10月。
- 田端昌平，2006年。「組織伝統と在外製品開発—日米比較の視点から—」商経学叢，第52巻，第1・2・3号，12月。
- WEDGE，2008年。「正念場を迎えるスズキ 第2のホンダになれるか」WEDGE，1月号。
- WEDGE，2009年。「新興国に専用モデル 日本メーカーは中間層をとれるか」WEDGE，8月号。
- 安室憲一，2003年。『中国企業の競争力』日本経済新聞社。
- 日刊工業新聞2010。「カルソカン，新興国で開発の現地化を推進一部一体で原価低減」1月6日。