

学位論文題名

薄型テレビ企業の国際経営戦略
—日本企業を中心とした実証研究—

学位論文内容の要旨

本研究の目的は、薄型テレビ企業を対象として、日本企業が展開する国際経営戦略を解明し、本国において展開してきた戦略的行動ならびに蓄積してきた経営資源が、中国などの海外市場において展開する戦略的行動に与える影響を解明することにある。

国際経営に関する既存研究では、拠点間をまたいだ立地的な視点にもとづいて分析が試みられてきた。しかしながら、複数の国や地域で活動を行う多国籍企業の戦略的行動について、経時的な視点から拠点間での相互作用を分析した研究は相対的に少ない。そこで本研究では、本国親会社と海外子会社との関係を中心とした分析にとどまらず、経時的な視点も取り入れた分析を試みている。分析を通じて、経時的な視点を取り入れた場合には、多国籍企業が本国で過去に展開した戦略的行動ならびにその結果として蓄積された資源が、企業特殊的な優位性の源泉となる一方で、他の国や地域においては柔軟に戦略的行動を展開することを抑制する要因となり得ることが明らかとなった。

本研究は、全6章で構成されている。

第1章では、研究の目的を明らかにし、研究の構成を説明した。そのうえで、本研究の研究対象について説明し、分析に関する方法論についても記述を行った。

第2章では、①競争力の源泉としての経営資源、②企業間の競争と資源蓄積、③企業の国際化における優位性の所在、という3つ視点から先行研究の批判的な検討を行い、先行研究の課題を明らかにした。さらに、既存研究から得られた知見にもとづいて、本研究における分析枠組を提示した。

第3章では、日本の薄型テレビ市場に関する概要とテレビ市場の歴史的な変遷を概観したうえで、日本市場における日本企業の戦略的行動とその結果として蓄積される経営資源について分析を行った。分析の結果、「液晶」と「プラズマ」という異なる技術にもとづいた製品が存在することで、競争に参加する企業にとって自社が依拠する技術の優位点や劣位点が相対化され、明確になることが明らかとなった。それぞれの企業が、異なる技術にもとづく競争を通じて、技術的な劣位点を解消し、優位点にもとづいて差別化を行うために技術を改善していくと、結果として各社の技術蓄積は促進されることとなることを指摘した。

第4章では、中国の薄型テレビ市場に関する概要とテレビ市場の歴史的な変遷を概観したうえで、中国市場における日本企業の戦略的行動とその結果として蓄積される経営資源について分析を行った。分析の結果、液晶テレビに関しては、日本企業と韓国企業は、ともに「中大型・高画素・中高価格」製品展開戦略を展開していること、他方で中国企業は日本企業や韓国企業とは異なり、「小中型・中高画素・低価格」製品展開戦略を展開していることを明らかにした。また、プラズマテレビに関しては、日本企業は液晶テレビと同様に高所得者層に向けた製品展開戦略を展開しており、韓国企業は高所得者層から中間層以下の層まで広く対応した製品展開戦略を展開していること、中国企業は中間層を中心とした製品展開戦略を展開していることを明らかにした。日本企業は、本国である日本市場向けに開発された製品を生産し、中国市場に投入しており、現地国である中国市場において、現地市場向けの製品開発は十分には行われていなかった。そのため、中国市場で独自の経営資源を蓄積しているとはいえない状況であることを指摘した。

第5章では、第3章ならびに第4章の事例分析の分析結果をまとめ、議論を行った。

分析結果をまとめると、日本企業は、日本市場において異なる技術にもとづく製品間での競争を通じて、「高性能・高付加価値な製品を開発・生産するために必要な経営資源」を蓄積しており、中国市場では主に日本市場で蓄積された経営資源を移転するかたちで戦略的行動を展開していることが明らかになった。

また、日本から移転された経営資源にもとづく日本企業の戦略的行動は、中国市場のボリュームゾーンが高所得者層であった薄型テレビ市場生成期の市場環境とは適合的であったため、高い経営成果をあげることができていたが、中国市場が急速に成長し、ボリュームゾーンが中間層へと移行した現在では、市場環境と不適合が生じ、高い経営成果をあげることができていないことを指摘した。

さらに、分析結果に対して、①国際経営戦略の展開における経営資源、②国際経営戦略の展開における競争行動、③国際経営戦略の展開における資源蓄積の3点に注目して、既存研究をふまえた議論を行った。

第6章では、本研究の結論をまとめ、研究の含意と課題について述べている。

本研究の含意としては、次のようなことをあげることができる。

第1に、既存研究では、新興国市場に関する分析では、先進国とは異なる分析視角が必要とされることが指摘されてきた。しかしながら、実際に市場に投入されている製品の特徴を整理し、先進国と新興国のそれぞれでどのような戦略的行動が展開されているのかを解明する試みは、十分には行われてこなかった。その意味で、本研究において、実際に市場に投入されている製品の分析を通じて、中国市場における日本企業の国際経営戦略を解明した点には、一定の貢献があると考えられる。

第2に、日本企業が日本市場において蓄積してきた経営資源は、中国において戦略的行動を転換しようとする際の抑制要因となることを明らかにした点である。多国籍企業は複数の活動拠点において同時に行動を展開していかなければならず、本研究のような事例の場合には、少なくとも日本市場と中国市場という2つの重要な市場において、同時に効果的な戦略的行動を展開していく必要がある。そのため、日本市場で競争力を獲得もしくは維持するために、従来からの経営資源の蓄積は一貫して行っていく必要があり、その経営資源の多くをそのまま中国市場で展開したことによって、結果として中国市場における「新興国市場のジレンマ」に陥ってしまっていると考えられる。本研究では、多国籍企業が本国と進出先国において展開する戦略的行動に関して、過去に蓄積されてきた経営資源が現在の戦略的行動に与える影響を明らかにしたという点において、一定の貢献があると考えられる。

本研究の課題としては、次のようなことをあげることができる。

第1に、個別企業の詳細な事例分析が必要な点である。企業は、それぞれ独自の経路によって経営資源を蓄積している。そのため、個別企業に関する詳細な事例を記述し、分析することにより、どのようにして既存の経営資源が海外子会社の戦略的行動に対して、本研究で明らかにしたような影響を与えているのかを分析することが可能となる。

第2に、企業の戦略的行動と市場構造や技術などといった企業の外部環境との相互作用について分析を行う必要がある。本研究では、企業が市場環境を創造していく過程に関しては分析の射程としなかった。しかしながら、企業が戦略的行動を展開することにより、市場を創造していくといったプロセスについても分析していく必要がある。

第 2 に、日本企業が日本市場において蓄積してきた経営資源は、中国において戦略的行動を転換しようとする際の抑制要因となることを明らかにした点である。多国籍企業は複数の活動拠点において同時に行動を展開していかなければならず、本研究のような事例の場合には、少なくとも日本市場と中国市場という 2 つの重要な市場において、同時に効果的な戦略的行動を展開していく必要がある。そのため、日本市場で競争力を獲得もしくは維持するために、従来からの経営資源の蓄積は一貫して行っていく必要があり、結果として中国市場における「新興国市場のジレンマ」に陥ってしまっていると考えられる。本研究では、多国籍企業が本国と進出先国において展開する戦略的行動に関して、過去に蓄積されてきた経営資源が現在の戦略的行動に与える影響を明らかにしたという点において、一定の価値があると考えられる。

本研究の課題は、次の 2 点である。第 1 に、個別企業の詳細な事例分析が必要な点である。企業は、それぞれ独自の経路によって経営資源を蓄積している。そのため、個別企業に関する詳細な事例を記述し、分析することにより、どのようにして既存の経営資源が海外子会社の戦略的行動に対して、本研究で明らかにしたような影響を与えているのかを分析することが可能となる。

第 2 に、企業の戦略的行動と市場構造や技術などといった企業の外部環境との相互作用について分析を行う必要がある。本研究では、企業が市場環境を創造していく過程に関しては分析の射程としなかった。しかしながら、企業が戦略的行動を展開することにより、市場を創造していくといったプロセスについても分析していく必要があると考えている。

以上が、本研究の要約である。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 岩 田 智
副 査 教 授 平 本 健 太
副 査 准教授 坂 川 裕 司

学 位 論 文 題 名

薄型テレビ企業の国際経営戦略 —日本企業を中心とした実証研究—

1 論文の概要

本論文の目的は、日本の薄型テレビ企業の国際経営戦略について、本国において蓄積してきた経営資源が、中国などの海外市場において戦略展開する際に与える影響を解明することにある。

国際経営に関する既存研究では、異なる国における立地的な視点に基づいて分析が試みられてきた。しかし、複数の国や地域で活動を行う多国籍企業の国際経営戦略について、拠点間の経営資源の移転に注目して、経時的な視点から分析した研究は相対的に少ない。そこで本論文では、本国親会社と海外子会社との関係を経営資源の移転に注目しながら、経時的な視点も取り入れた分析を行っている。

本論文は、全6章で構成されている。

第1章では、研究の目的を明らかにし、研究の構成を説明している。また、研究の対象について説明し、分析の方法について記述している。

第2章では、①競争力の源泉としての経営資源、②企業間の競争と資源蓄積、③企業の国際化における優位性の所在、という3つの視点から先行研究の批判的な検討を行い、先行研究の課題を明らかにしている。さらに、先行研究から得られた知見に基づいて、本論文における分析枠組を提示している。

第3章では、日本の薄型テレビ市場とテレビ市場全体の歴史的な変遷を概観したうえで、日本市場における日本企業の戦略的行動と、その結果として蓄積される経営資源について分析している。

分析の結果、「液晶」と「プラズマ」という異なる技術に基づいた製品が存在することで、競争に参加する企業にとって自社が依拠する技術の優位点や劣位点が相対化され、明確になることを明らかにしている。それぞれの企業が、異なる技術に基づく競争を通じて、技術的な劣位点を解消し、優位点に基づき差別化を行うために技術を改善していくと、結果として各社の技術蓄積が促進されることを指摘している。

第4章では、中国の薄型テレビ市場とテレビ市場全体の歴史的な変遷を概観したうえで、中国市場における日本企業の戦略的行動と、その結果として蓄積される経営資源について分析している。

分析の結果、液晶テレビに関しては、日本企業と韓国企業はともに「中大型・高画素・中高価格」の製品展開戦略を展開していること、一方で中国企業は日本企業や韓国企業とは異なり、「小中型・中高画素・低価格」の製品展開戦略を展開していることを明らかにしている。また、プラズマテレビに関しては、日本企業は液晶テレビと同様に高所得者層向けの製品展開戦略を展開しており、韓国企業は高所得者層から中間層以下向けの製品展開戦略を展開していること、中国企業は中間層以下向けの製品展開戦略を展開していることを明らかにしている。

日本企業は、日本市場向けに開発した製品を生産し、中国市場に投入しており、現地市場向けの製品開発は十分には行われていない。そのため、中国市場で独自の経営資源を蓄積しているとはいえない状況であることを指摘している。

第5章では、第3章ならびに第4章の事例分析の分析結果をまとめ、議論を行っている。分析結果のまとめでは、日本企業は、日本市場において異なる技術に基づく製

品間での競争を通じて、「高性能・高付加価値な製品を開発・生産するために必要な経営資源」を蓄積しており、中国市場では主に日本市場で蓄積された経営資源を移転するかたちで戦略的行動を展開していることを明らかにしている。

このような日本から移転された経営資源に基づく日本企業の戦略的行動は、中国市場のボリュームゾーンが高所得者層であった薄型テレビ市場生成期の市場環境とは適合的であったため、高い経営成果をあげることができていた。しかし、中国市場が急速に成長し、ボリュームゾーンが中間層へと移行した現在では、市場環境と不適合が生じ、高い経営成果をあげることができていないことを指摘している。

さらに、分析結果について、国際経営戦略の展開における経営資源、競争行動、資源蓄積に注目して、先行研究を踏まえた議論を行っている。

第6章では、本論文の結論をまとめ、研究の含意と課題について述べている。

日本の薄型テレビ企業の国際経営戦略に関して、新興国における他国企業も含めた分析によって、日本企業の国際経営戦略の特徴を解明し、国際経営論に新たな知見を加えたこと、経時的な視点を取り入れた分析によって、多国籍企業が本国と進出先国において展開する戦略的行動に関して、過去に蓄積してきた経営資源が現在の戦略的行動にマイナスの影響を及ぼし得ることなどが述べられている。最後に、本論文の課題について言及している。

2 論文の評価

本論文の学術的な貢献としては、次のような点をあげることができる。

まず、先行研究では、新興国市場に関する分析に対しては、先進国とは異なる分析視角が必要とされることが指摘されてきた。しかし、実際に市場に投入されている製品の特徴を整理し、先進国と新興国のそれぞれでどのような戦略的行動が展開されているのかを解明する研究は、十分には行われてこなかった。その意味で、本論文が、実際に市場に投入している製品の分析を通じて、中国市場における日本企業の国際経営戦略を解明している点は、国際経営論に対して一定の貢献をしていると考えられる。

次に、日本企業が日本市場において蓄積してきた経営資源は、中国において戦略的行動を展開しようとする際の抑制要因となることを明らかにしている点である。多国籍企業は複数の拠点において同時に行動を展開していく必要がある。少なくとも本論文のような事例の場合には、日本市場と中国市場という2つの重要な市場において、同時に効果的な戦略的行動を展開していく必要がある。そのため、日本市場で競争力を獲得もしくは維持するためには、従来からの経営資源の蓄積も一貫して行っていくことが必要になっている。しかし、日本企業は、その経営資源の多くをそのまま中国市場で展開したことによって、結果的に中国市場において「新興国市場のジレンマ」に陥ってしまっていることを指摘している。このような指摘は、国際経営に対して新たな示唆を与えるものであり、一定の理論的、実践的貢献をしていると考えられる。

このように本論文では、多国籍企業が実際に市場に投入している製品の特徴を整理し、先進国と新興国のそれぞれでどのような戦略的行動が展開されているのかについて解明し、国際経営論に新たな知見を加えている。また本論文では、多国籍企業が本国で展開した戦略的行動によって蓄積した資源は、企業特殊的な優位性の源泉となる一方で、他の国や地域では柔軟な戦略的行動を抑制する要因となり得ることを明らかにしている。以上の点は、学術的にも、実践的にも高く評価できると考えられる。

もちろん、本論文に課題がないわけではない。今後は、インタビュー調査や収益性に関する情報を含めた個別企業の詳細な事例分析、拠点間や企業と外部環境との相互作用についての詳細な分析、事例の多様化などによる普遍的な研究結果の導出などが必要である。しかし、これらの課題は、今後さらに研究を発展させるための課題であり、本論文の価値を損なうものではない。

3 結論

以上の評価に基づき、審査委員全員一致して、本論文が博士（経営学）の学位を授与するに値する内容であると判断した。