



国際マーケティング研究における動態的パースペクティブ

著者	馬場 一
雑誌名	関西大学商學論集
巻号	56
号	4
ページ	45-60
発行年	2012-03-10
その他のタイトル	A Dynamic Perspective on International Marketing Study
URL	http://hdl.handle.net/10112/6489

国際マーケティング研究における 動的的パースペクティブ

馬 場 一

1 国際経営環境の変化と国際マーケティング研究の進化

過去10年間においてもっとも注目されてきた国際経営のトレンドは新興市場の台頭である (Czinkota and Ronkainen 1997)。膨大な人口、とりわけ多国籍企業がターゲットとしうる中間層を抱えるブラジル、ロシア、インド、中国といった国々がグローバル市場に連結されると、多国籍企業の機会が増大するとともに、グローバル競争は激化の一途を辿っている (Kotabe and Jiang 2008)。多国籍企業が発展途上国を生産拠点から市場へと認識を変えるのに伴って、現地におけるマーケティングの重要性はますます増大してきた。しかし、新興市場は先進国と消費や競争や制度などの諸要因が大きく異なる。当然ながら、新興市場間でもこれらの要因は大きく異なるし、新興国内でも地域間の差異は大きい。先進国と経営環境の大きく異なる複数の新興市場において同時に活動する上で、多国籍企業は確立された伝統的な戦略の変更を必要としている (Arnold and Quelch 1998, Douglas and Craig 2011)。

他方で、Czinkota and Ronkainen (2008) はデルファイ法を用いて国際経営の意思決定者から「テロリズム」「グローバル化」「汚職」「文化適応」「情報」といった国際経営のトレンドを引き出している¹⁾。もっともインパクトの大きかったテロリズムは国際経営に対して、需要の減少、取引費用の増大、国際サプライチェーンの遮断、政府による各種規制、海外直接投資の減少といった多大なる負の影響をもたらす (Czinkota *et al.* 2010)。これらのトレンドはすべて国際経営環境の「変化」を表している。その変化は決して安定的な変化ではなく、きわめて急激な変化である。多国籍企業にとって、いかにこうした変化に対応するかは急務である。

では、学問領域としての国際マーケティングはいかなる課題に直面しているのであろうか。Czinkota and Ronkainen (2003) は「国際マーケティングのマニフェスト」として次の7つの研究上の提案を行っている。①この分野のルーツと目的を思い出せ。②過剰な専門化の誘惑に

1) この調査は、今後10年間に变化する国際ビジネスの次元を識別することを目的としている。被験者は、国際ビジネス・コミュニティにおいて現役でリーダーの役割を果たす合計34名の企業勤務者、政策決定者、リサーチャーである。

抗せよ。③新しいパラダイムと新しい手法。④世界を見よ。⑤対話を行え。⑥勝者以外とも協働せよ。⑦専門知識を公言せよ。曰く、国際マーケティング研究は実務的な学問分野である。しかしながら、アメリカのアカデミック・ジャーナルでは狭い問題を定量的に洗練されたやり方で投稿する過度の専門化が生じている。そこで、学際的かつ国際的に知識を連結する必要がある。また、消費者や実業界や政策決定者との対話、競争に打ち勝った企業のみに限らない協働体制の構築、そして、さらなる知見の発信が求められている。

また近年では、国際経営環境の変化に応じた理論修正が行われている。例えば、Douglas and Craig (2011) は「セミグローバル」マーケティング戦略の開発を提唱している。彼らは国際マーケティングの進化段階 (Douglas and Craig 1989) におけるグローバル合理化段階の次にセミグローバル・マーケティング戦略を位置づけている。それは、①先進国市場、②グローバル・地域セグメント、③国家中心要素、④地方市場・都市貧困層、⑤国家クラスターという5つの領域 (sphere)²⁾ に市場を切り分け、それぞれに応じたマーケティング戦略を実行するというアイデアである。すなわち、先進国市場、新興市場、BOPにおける差異性に基づいて、グローバル統合よりもローカル対応の重要性を強調しているのである。

国際マーケティング研究の究極的な目標は、既存のフレームワークを新しい状況に応用することではなく、異質かつ多様な環境下での研究から得られたインサイトから新しいフレームワークを開発することである (Czinkota and Ronkainen 2003)。それも、理論的なロバストネスと実務的なレリバンスを両立せねばならない (Cavusgil, Deligonul and Yaprak 2005)。したがって、新興市場、テロリズム、情報化といった今日的な国際経営環境の変化要因を起点として、国際マーケティング理論を再構築する方策を探らねばならない。本稿では今日の国際経営環境の変化を所与として、「動態性」という視点から国際マーケティング研究の理論的展開を検討することを目的とする。以下ではまず、国際マーケティング研究がどのようにパラダイムを形成してきたかを概観する。これによって国際マーケティング研究の根底にある基本的想定を明らかにし、その限界を指摘する。次に、近年の動態的な経営研究プログラムのレビューを通じて、今後の国際マーケティング研究の理論基盤を探る。特に、ダイナミック・ケイパビリティ論、実践としての戦略論、双面型組織を検討する。最後に、将来的な国際マーケティング理論の再構築の方向性を示す。

2) ここで、国家中心要素は巨大な新興国市場 (BRIC) を、地方市場・都市貧困層は中国やインドの地方居住者やブラジルやメキシコの都市貧困層を意味する。また、国家クラスターには韓国 (先進国)、メキシコ、フィリピン、トルコ (新興工業国)、エジプト、インドネシア、イラン、ナイジェリア、パキスタン、ベトナム (発展途上国)、そして、バングラディシュ (低開発国) が含まれる。

2 国際マーケティング理論のパラダイム形成

国際マーケティングは1960年代に学問領域として認知された（Bartels 1988）。約半世紀の歴史のなかで国際マーケティング研究は常にその時々の現象的な変化に応じて、概念や理論を進化させてきた。本稿では1980年代以降の国際マーケティング研究の進化を先行研究におけるレビュー文献およびビブリオグラフィー³⁾から概観する。こうした作業を通じて、今日の国際マーケティング研究が形成してきたパラダイムの特徴を識別する。

図表1 国際マーケティング研究の類型パターン

	Douglas and Craig (1992)	Cavusgil and Li (1992)	Li and Cavusgil (1995)	Aulakh and Kotabe (1993)
国際マーケティング環境	マクロ環境	国際マーケティングの環境側面 地域志向の比較研究	国際マーケティングの環境研究 市場システムの比較研究	環境
	ミクロ環境	地域志向の比較研究	市場システムの比較研究	消費者行動
国際マーケティング・リサーチ	分析手法	国際マーケティングの意思決定ツール	国際マーケティング・リサーチ	
国際化プロセス	市場参入意思決定	国際化プロセス	国際化プロセス	国際化プロセス
国際マーケティング管理	現地市場拡大：マーケティング・ミックス意思決定	国際マーケティング管理	国際マーケティング管理	マーケティング管理
グローバル戦略	グローバル戦略合理化	国際マーケティングにおけるグローバル化問題	市場グローバル化パースペクティブ	市場グローバル化プロセス
その他		レビュー論文と国際マーケティングへの概念的貢献	相互作用アプローチ	協働的ビジネス・アレンジメント

2-1 1980年代における国際マーケティング研究パラダイムの形成

表1に見られるように1980年代の国際マーケティング研究は5つのカテゴリーに大別される。第1は国際マーケティング環境である。環境はマクロ環境とミクロ環境に分けられる

3) 1970年までの国際マーケティング研究のレビュー文献はCavusgil and Nevin (1981) やAlbaum and Peterson (1984) がある。この時期の国際マーケティング研究は体系化にはほど遠く、規範的ないし分析的というよりはむしろ、記述的ないしは探索的で、研究間の関係が分断しており、しっかりとした概念的・理論的基礎を有していなかった（Albaum and Peterson 1984）。本稿が80年代からのレビューに焦点を当てるのは90年代に入ってはじめて国際マーケティング研究の懐古的研究が比較可能なかたちで登場したからである。なお、第二次世界大戦直後から今日までの国際マーケティングの年代記に関してはCzinkota and Samli (2007) を参照のこと。

(Douglas and Craig 1992)。ある国における一般的経営環境としてのマクロ環境には社会における消費、制度的インフラストラクチャー、地域研究といったサブ・カテゴリーが設けられている。ある社会内での消費パターンや購買プロセスを意味するミクロ環境には産業・組織行動、消費者行動、原産国効果が含まれる。Cavusgil and Li (1992) と Li and Cavusgil (1995) は比較研究をひとつの研究のカテゴリーとしているが、比較はリサーチのひとつの方法論として各カテゴリーに内包されると考えた方が妥当であろう (Aulakh and Kotabe 1993)。第2は国際マーケティング・リサーチである。*International Marketing Research* (Douglas and Craig 1983) の出版は国際マーケティング研究における調査方法論の礎となった (馬場 2001)。80年代における実証分析の蓄積は手法の高度化に特徴付けられるものの、等価性やサンプリングなどの方法論的問題もはらんでいる (Aulakh and Kotabe 1993)。

Douglas and Craig (1992) は初期参入、現地市場拡大、グローバル合理化という3段階の進化プロセスに基づいて国際マーケティング研究を類型化している。そのため、図表1では他の3研究を包括するために、国際化プロセス、国際マーケティング管理、グローバル戦略というラベリングを行っている。国際化プロセス研究は、参入形態 (Douglas and Craig 1992, Aulakh and Kotabe 1993) や国際化に伴う態度・行動変容とその段階論 (Li and Cavusgil Li 1995) が含まれる。国際マーケティング管理はマーケティング・ミックスの意思決定に関わる。標準化・適応化研究 (詳しくは、馬場 2004参照) もこのカテゴリーに含まれる。グローバル戦略は、市場のグローバル化といった市場の認識論から戦略と成果の関係にわたる。最後に、その他として相互作用アプローチ (Li and Cavusgil Li 1995) と協働的ビジネス・アレンジメント (Aulakh and Kotabe 1993) について言及しておく。こうした国境を越えた関係性に関しては、組織観関係研究や関係性マーケティング研究の進展に伴って、90年代以降に数多くの研究が蓄積されることとなる。ただし、国境を越えた顧客ないし組織関係性というトピックは先述の5カテゴリーのいずれにも含まれるであろう。

80年代の研究の特徴は次の2点である。第1に、約50%がマーケティング管理研究である (Aulakh and Kotabe 1993)。参入戦略、投資意思決定、市場細分化といった初期参入意思決定に多くの研究が見られるものの、次第に標準化・適応化やグローバル・マーケティング戦略策定へと関心がシフトしていった (Douglas and Craig 1992)。また、マーケティング・ミックスでは製品戦略にもっとも多くの研究が見られる。第2の特徴は新しい研究の潮流の登場である (Aulakh and Kotabe 1993)。ひとつは協働的ビジネス・アレンジメントで、もうひとつはグローバル化である。前者は国境を越えたジョイントベンチャーや戦略提携がこの時代に多く形成されていたことを反映している。後者はTheodore Levittの「市場のグローバル化」の影響を挙げるまでもなく、80年代の国際ビジネスにおける問題意識を反映している。

1980年代は今日に続く国際マーケティング研究のパラダイムが形成された期間であるといえよう。敷衍すると、国際マーケティング環境、国際マーケティング戦略・管理、国際マーケテ

イング・リサーチ方法論，グローバル戦略，そして，国境を越えたマーケティング・リレーションシップといった研究のトピックスは今日に至るまでその研究蓄積を続けているのである。

2-2 1990年代以降の国際マーケティング研究

国際マーケティング研究は1980年代のパラダイム確立期を経て，1990年代には成熟期を迎える（Cavusgil, Deligonul and Yaprak 2005）。Kotabe（2001）によると90年代の国際マーケティング研究の焦点はマクロ環境から国際マーケティング管理・戦略へと移っていった。マクロ環境に関する研究は2文献を数えるのみで，小売の標準化・適応化問題に関するものであった。ミクロ環境に関する研究が大半を占めるなかで，とりわけ，組織・消費者行動，参入形態と成果，マーケティング・ミックス戦略，そして，グローバル戦略と戦略提携といったトピックが関心を集めていた。

90年代の国際マーケティング研究に対しては次の点が批判的に検討されている（Kotabe 2001）。第1に，国際マーケティングにおける戦略問題やグローバル戦略における国際マーケティングの役割が看過されている（Douglas and Craig 1992）。国際マーケティングと競争優

図表2 1990年代および2000年代の国際マーケティング研究のトピックス

マクロ環境	
ミクロ環境	
1. 組織・消費者行動	1.1 組織購買行動 1.2 国際交渉 1.3 消費者行動 1.4 原産国
2. 市場参入意思決定	2.1 初期参入形態 2.2 特定の参入形態 輸出，合併，フランチャイジング*
3. 現地市場拡大	3.1 グローバル標準化対現地対応 3.2 マーケティング・ミックス 製品政策，広告，価格設定，流通
4. グローバル戦略	4.1 競争戦略 概念開発，競争優位対競争ポジショニング，競争優位の源泉と成果 4.2 戦略提携 学習と信頼，提携成功の処方箋，さまざまなタイプの提携成果 4.3 グローバル調達 サービスの文脈でのグローバル調達，グローバル調達の利益，グローバル調達における原産国問題 4.4 複数国での成果 成果の決定因，成果の解釈
5. 新しい問題*	5.1 グローバル・マーケティングにおけるインターネット 5.2 グローバル・マーケティングにおける倫理 5.3 新興国市場に対するマーケティング戦略
6. 交差文化的リサーチにおける分析手法	6.1 測定問題 6.2 信頼性・妥当性問題

出所：Kotabe（2001），Kotabe and Jiang（2008）を一部修正。

位の関係や国境を越えたマーケティングと他機能（特に、生産やR&D）との連結の重要性は Takeuchi and Porter (1986) によっていち早く指摘されている。しかしながら、経営学や戦略論から概念・理論や借用し、それらを市場成果に結びつけようとする研究が多く見られた。第2に、市場細分化やターゲティングといったマーケティングの独自領域に関する研究が少ない。第3に、消費者行動（原産国）、参入形態（輸出）、チャネル成果を行動科学的に検討した研究が多い。第4に、マーケティング・ミックスに関する研究は標準化・適応化問題に集中している。その他にも、地域化や電子商取引といった新しいテーマが登場した。

図表2はKotabe (2001) とKotabe and Jiang (2008) をもとに国際マーケティング研究のトピックスをまとめたものである。図表中のアスタリスクがついているトピックは2000年代に新たに付け加えられたものである。なかでも5の新しい問題として、インターネット、倫理、新興市場といったトピックスが検討され始めたことは特筆に値する。これらの問題はまさに国際経営環境の変化に対応する急務を表している。しかしながら、新しい現象を列挙するに止まっており、理論的に体系化されているわけではない。

2000年代の国際マーケティング研究に対する批判的検討は次の通りである (Kotabe and Jiang 2008)。第1に、90年代までの未解決であった経営学や戦略論からの概念借用とそれら概念の成果との結び付けの問題が2000年代には見られなくなってきた。第2に、細分化やターゲティングの文献は少ないままである。第3に、新興市場が21世紀の重要な問題として浮上してきた。特に、多国籍企業の行動と成果の関係を考える上で新興国と先進国間の制度的な差異という視点が重要となる。最後に、地域、定性的研究、中小企業の国際化、インターネットといった問題が国際マーケティング研究において今後検討されるべき課題として存在する⁴⁾。

2-3 国際マーケティング研究の既存パラダイムの基本想定

1980年代から2000年代までの先行研究のレビューを通じて国際マーケティング研究の射程が明らかとなった。それは、80年代に確立した国際マーケティング環境、国際化プロセス、国際マーケティング管理、グローバル戦略、国際マーケティング・リサーチの5領域である。これをふまえて、ここでは通時的なパラダイム形成プロセスを検討することで、国際マーケティング研究の根底にあるいくつかの特徴を識別していく。

Cavusgil, Deligonul and Yaprak (2005) は初期の研究から近年の研究までを存在論的パースペクティブ、主題別パースペクティブ、方法論的パースペクティブからレビューしている。存在論的パースペクティブは当該領域のエッセンスを意味する。彼らは方法論的パースペクテ

4) なお、Hyman and Yang (2001) は1985年から1998年までの国際マーケティング定期行物の内容分析を行い、次の様な傾向を導き出している。著者のプロフィールはマーケティング学部所属、シニア・プロフェッサー、男性、共著者1名というものである。トピックスは輸出入、プロモーション、消費者行動、原産国が多い。実証分析は単一国の便宜尺度代表的なリサーチ・サイトはアメリカ、イギリス、日本、韓国、中国、カナダ、香港である。統計分析は単変量ないし2変量分析が多い。

イブを延長パースペクティブと内生パースペクティブの2段階に分けている。初期の研究は延長パースペクティブで、国内でのマーケティング現象や実践を海外の文脈にあてはめて考える研究の立場である。その依拠する理論基盤は主に経済学や社会学や人類学で、環境分析や国際化プロセスといったトピックスが含まれる。それに対して、近年の内生パースペクティブは国際マーケティングに固有の問題（例えば、知識経済、グローバル化、市場の収斂と拡散など）を、マーケティングや組織行動や国際経営といった学問領域に依拠しながら、新しい視点で、かつ独自の構成概念で捉えようとするものである。これもまた、関係性（長期的な売り手・買い手関係）と資産（ブランド、チャネル、革新性）に区分される。存在論的パースペクティブの発展段階論は国際マーケティング研究が概念借用から独自の学問領域の形成へと進化した様態を表しているといえよう。

主題別パースペクティブにおいて初期の研究の発展は「交差文化的なインターフェイス」として捉えられ、近年の研究の発展は「複数市場への挑戦」と捉えられる。前者は「いかに国境を越えるか」という問題認識である。それに対して、後者はグローバル化に代表されるように、「いかに複数国で並行的に活動するか」ことを意味する。すなわち、「国際マーケティング研究はあまり洗練されていない比較研究に始まり、実験やインサイトや説明の成熟期を迎え、より洗練された手法や方法論を用いて新しい問題を説明できるようになった」（Cavusgil, Deligonul and Yaprak 2005, p. 10）のである。

最後の方法論的パースペクティブは国際マーケティング・リサーチの方法論的な厳密化のプロセスを表している。初期の研究は強固な理論的基盤やしっかりと定義された構成概念を有していなかった。90年代から近年にかけてはより適切な手法を用いた研究が蓄積され、より信頼性の高い構成概念が用いられるようになってきた。しかしながら、等価性を中心として解決すべきリサーチ方法論の問題は今なお多い。

国際マーケティング研究はおよそ半世紀の知的探求を通じて、独自領域の獲得、複数国での活動や標準化・適応化の同時達成問題の認識、リサーチ方法論の精緻化といった3つの大きな進歩を遂げてきた。しかしながら、今日のきわめて変動の激しい国際経営環境において既存のパラダイムは十分な説明力を持っているのであろうか。

そこで、既存パラダイムにおける国際マーケティング研究の基本想定を検討する必要がある。第1は、静態的視点である。国際マーケティング研究、とりわけ国際マーケティング戦略の実証分析は、産業組織論的な構造-行動-成果の枠組みに依拠しているものが多い。SCPパラダイムは構造あるいは環境の安定性を基本想定としている。環境ないし構造の不安定性を仮定すると、多国籍企業は少なくとも理論的に意思決定の拠り所を失うことになる。また、先行研究において企業行動と成果の関係は曖昧である（馬場 2004参照）。構造要因の変化が激しい場合、SCPは限られた説明力しか持たないかもしれない。

第2は、競争優位の持続可能性の想定である。ポータリアン的な競争戦略論に依拠すると、

コスト・リーダーシップか差別化かの戦略選択,あるいは、活動の組合せを通じて競争優位が獲得される。また、資源ベース理論に依拠するとすぐれた資源の所有が持続可能な競争優位につながる。同時に多国籍企業論的な優位性(所有優位,立地優位,内部化優位)の存在論もまた国際マーケティング研究には色濃い。しかしながら、今日ではいくつかの産業でしばしば短期的な競争優位の消失が観察される。

第3は、合理的意思決定としての戦略観である。近代経済学の合理主義,あるいは、方法論的個人主義にしたがえば、戦略は事前に計画され,実行される。取引コスト・アプローチの限定合理性を採用したとしても、少なくとも意思決定主体は意図としては合理的である。こうした想定は事後的な創発戦略(Mintzberg 1978, 藤本 2003)や意図せざる結果(沼上 2000, 水越 2011, 小林 2011)の存在を排除する。

第4は、地理的・機能的組織デザインである。どこに、いかなる機能を配置(再配置)し,調整するかは国際経営論において支配的な組織デザイン問題である(Porter 1986)。また,配置と調整の経時的な変更を繰り返すことで戦略はグローバル化ないしトランスナショナル化する。しかし,多国籍企業のネットワークのデザインは配置と調整という方法だけには限定されないだろう。為替や国別需要の変動という2変量をとっても多国籍企業のネットワーク・デザインは多大な複雑性を伴う。ここに,テロリズムや自然災害のような予測困難な要因が加わる時,その複雑性は意思決定者の認知限界を超えるものになるだろう。

以上のような国際マーケティング研究の基本想定は,今日の国際経営環境の変動性,不安定性,動態性のもとでは通用しそうにない。そこで,以下では近年の経営研究における新しい研究プログラムをレビューし,新しい国際マーケティング研究の理論的基盤を検討する。

3 経営研究における新しい研究プログラム

3-1 ダイナミック・ケイパビリティ論による動態的環境認識

動態性(dynamics)とは何を意味するのであろうか。小林(2011)によると経営戦略論における動態性には2つの含意がある。ひとつは,環境や組織の不安定性を表す。意思決定主体の認知限界を超えて変動する国際経営環境や複雑な多国籍企業の組織ルーチンがその好例である。もうひとつは,戦略をプロセスとして認識することである。Porterの活動ベースの戦略論やBarneyの資源ベースの戦略論は戦略の内容研究と呼ばれる。内容研究では戦略をある時点のスナップショットとして捉える。これに対してプロセス研究では戦略をモーションピクチャとして捉える。すなわち,戦略が策定される過程そのものや,それを行う主体間の相互作用の解明が目指される。

こうした動態的な視点で戦略を考えるのがダイナミック・ケイパビリティである。Teece, Pisano and Shuen(1997)によって提唱されたダイナミック・ケイパビリティ論は,急激な技

術変化やグローバル市場の存在を前提として理論構築されてきた。ダイナミック・ケイパビリティとは、変化する環境に対して「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」（Helfat *et al.* 2007）を意味する。換言すると、環境の変化への適応、変化の活用さらには、イノベーションを通じた変化の創出を意味する。

ダイナミック・ケイパビリティの構成要素はセンシング（感知）、シージング（活用）、リコンフィギュアリング（再配置）の3つである（Teece 2007）。センシングとは、環境変化における機会や脅威を精査、創造、学習、解釈する活動である。シージングとは、感知された機会に対して、新しい製品やプロセスやサービスを通じて取り組むことである。リコンフィギュアリングとは資産や組織構造を再結合・再構成することである。これら3つの構成要素はまさに環境変化に対して組織が機会の認識を行い、資源を動員してその機会を活用し、持続可能な収益の獲得のために組織を再編するプロセスを表している。

ダイナミック・ケイパビリティ論は、環境の変動性と組織ルーチン・学習メカニズムとの関係（Eisenhardt and Martine 2000）、ダイナミック・ケイパビリティが進化する学習メカニズム（Zollo and Winter 2002）といった代表的研究を通じて拡張および精緻化されながら⁵⁾、国際経営研究においても明示的ないし非明示的に応用されている（Prange and Verdier 2010参照）。また、近年では競争優位の持続可能性の議論が展開されている。例えば、*Strategic Management Journal*の2010年31号では一時的競争優位（temporary advantage）の特集号が組まれている。これもまた、環境の動態性をベースとした理論展開の1つの方向性のあり方を示している。

こうしたダイナミック・ケイパビリティ論は、多くの国際マーケティング研究の静態的な基本想定を理論的に克服する有用な研究プログラムである。動態的な環境に対する動態的な組織的対応は、まさに環境と組織のインターフェイスにあるマーケティング機能が担うべき役割である。国際的な文脈において多国籍企業は、激しく変化する環境において、さまざまな市場から機会を感知し、世界各国の拠点から資源や知識を動員し、さらなる成長のために多国籍企業のネットワークを再構築する。ここで果たす国際マーケティングの役割はきわめて大きいであろう。

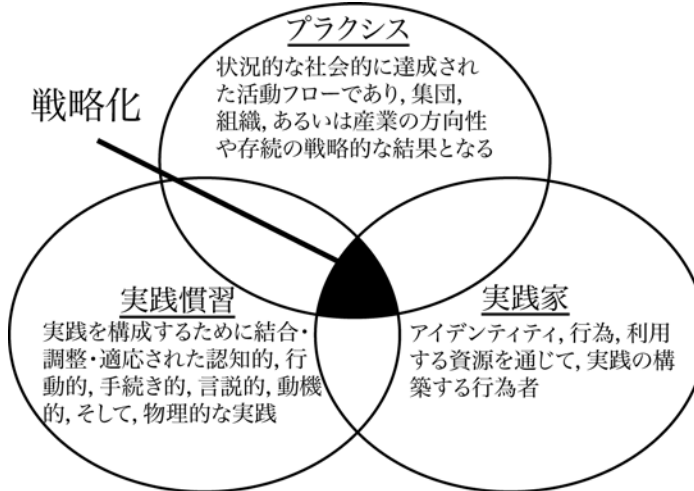
3-2 実践としての戦略論と方法論的關係主義

実践としての戦略（SAP：Strategy as Practice）は近年、欧州を中心に注目を集めている新しい研究プログラムである（Jarzabkowski 2004参照）。SAPにおける戦略は「状況的な社会的に達成された活動である。同時に、戦略化は複数の行為者の行為、相互作用、交渉から成る。また、行為者は活動を達成するためにそれらに依拠する」（Jarzabkowski and Spee 2009, p.

5) 厳密にはダイナミック・ケイパビリティ論の代表的研究において環境と組織の動態性のとらえ方は論者によって異なる。詳しくは小林（2011）参照。

70)。すなわち、実践家（戦略を実行する者）、実践慣習（社会的、象徴的、物質的道具であり、これらを通じて戦略が実行される）、プラクシス（戦略が達成される活動フロー）の相互作用を通じて戦略が産み出されるプロセスを考察するのがSAPである（図表3参照）。

図表3 SAPの概念的フレームワーク



出所：Jarzabkowski and Seidl 2007, p. 11

SAPの依拠する哲学的基礎は方法論的關係主義と呼ばれる。図表4にあるように、方法論的個人主義と方法論的關係主義とは実践や行為、そして、それらの相互関係の捉えられ方が大きく異なる。方法論的個人主義では行為に対してプライオリティが与えられている。そこでは、ある行為は個人の目標や意図に基づいて合理的に遂行される。それに対して、方法論的關係主義では実践にプライオリティが与えられ、行為を遂行した結果として位置づけられる。したがって、方法論的關係主義においては、実践がどのように組織化されるかが関心事となる。

図表4 方法論的個人主義と方法論的關係主義の対比

	方法論的個人主義	方法論的關係主義
実践 (practices)	すでに構築されている行為のコンティンジェントな集合	行為の空間的・時間的に拡張された多様体 (manifolds)
行為 (actions)	行為は社会現象を形成し、諸個人の属性（目標、意図、その他の心理状態）によって統制される。	行為は実践を形成し、「何か共通のもの」によって統制される。
相互関係	行為と個人属性の関係 集合としての実践	実践は行為の存在論的基礎 連鎖としての実践

出所：Schatzki (1997) より作成

方法論的關係主義に依拠することの理論的含意は何であろうか。それは、意図せざる結果とミクロ-マクロ・ループの解明である（沼上 2000）。Chia and Holt (2006) はHeideggerの居

住モードと建築モードの区分を通じて意図の問題を説明している。通常、家屋に居住する際に居住者は非熟慮的である。しかし、いったん家屋内に問題が生じると、意図的に、あるいは、熟慮してその問題を解消しようとする。これを戦略化のコンテクストに当てはめると、居住モードとして非熟慮的に実践が繰り返されるのが常態である。しかし、例えば指示的ルーチンと遂行的ルーチンとの乖離（小林 2011）が激しくなるなど、何らかの問題が発生すると建築モードに移行し、発生した問題を解決するための戦略化が行われる。ここで研究上重要なのは、実践を無限に記述することではなく、モードの切り替えに研究の焦点を当てることである（水越 2011）。方法論的個人主義的な「意図→戦略」という単純な因果関係の説明を超えた、より豊かな戦略化プロセスの説明の可能性が方法論的關係主義にはある。

もう一つはマイクロ-マクロ-ループの問題である。Giddens的な構造の二重性の議論によると、社会的実践は再生産される（倉田 2009）。すなわち、構造は実践が再生産されるための媒体であるとともに、実践が再生産されることの結果である。こうしたとらえ方は、意図によって決定されるホモ・エコミクスとしての人間観や規範によって決定されるホモ・ソシオロジカスとしての人間観のような、単純な決定論を超えようとしている。とりわけ、文化の問題を扱う国際マーケティング研究においてはマイクロ-マクロの相互規定問題を扱うための理論的用具を必要としている。

3-3 新しい組織デザインの方策としての双面型組織

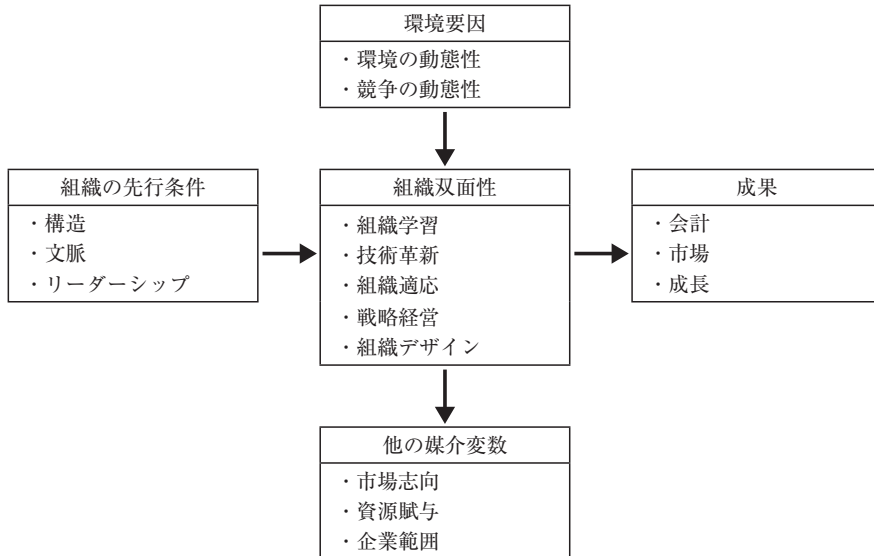
伝統的な配置-調整論を超えた他多国籍企業の組織デザインへの示唆を有するのが双面型組織である（O'Reilly and Tushman 2004）。それは、「環境変化に適応的であると同時に、現在のビジネスの要求の管理が整序し、効率的である組織能力」（Raisch and Birkinshaw 2008, 375）である。換言すると、活用（exploitation）と探索（exploration）の同時達成問題である。活用は既存の事業からの収穫を意味する。探索は未来に向けたイノベーションの追求を意味する。活用と探索のバランスがないし同時達成を通じてのみ組織は長期的に繁栄することができる。

Birkinshaw（2010）によると双面型組織研究の射程は図表5のように表される。第1の領域は組織双面性の先行条件である。これは、探索と活用という相反する要件を同時に達成するための有効な組織構造のデザイン、個人が行動する文脈の創出、リーダーシップを意味する。第2は、成果である。探索と活用的一方に偏った成果ではなく、双方を両立した成果として双面型組織は評価される。第3は、環境要因である。双面型組織は環境に規定されるものではなく、環境との共進化として捉えられる。第4は、他の媒介変数である。これは組織双面性に影響を与える付随要因を意味する。

伝統的に、多国籍企業理論は活用の側面にのみ焦点を当ててきた（Hedlund and Ridderstråle 1997）。これまでの配置-調整論は、初期参入段階の「どこに拠点を立地するか」

という問題から、グローバル化に伴って「どのように拠点間で調整するか」という問題へと進化していった。しかしながら、配置-調整論の帰結は、事業×機能×地理的単位の複雑なマトリクス組織であった。変動する国際経営環境に対する、複雑な多国籍企業組織による対応の限界が明らかになりつつある今日、より柔軟に変化に対応できる組織のデザインが求められている。

図表5 双面型組織のフレームワーク



出所：Birkinshaw (2010, p. 381)

4 動的な国際マーケティング理論の構築に向けて

近年の国際マーケティングではいくつかの動的視点による研究が見られる。Craig and Douglas (2005) は文化のダイナミクスの問題を扱っている。先行研究において文化は特定の地理的範囲に区切られてきた。しかしながら、今日ではメディアスケープ (Mediascape：映像やコミュニケーションのフロー)、エスノスケープ (Ethnoscape：旅行者、移民、留学生のフロー)、イデオスケープ (Ideoscape：政治的アイデアやイデオロギーのフロー)、テクノスケープ (Technoscape：技術・ノウハウのフローや世界中での工場・オフィスのリンケージ)、フィナンスケープ (Finanscape：資本のフロー) によって現地文化がグローバルに連結されるようになっている。その結果、もはや文化は地理的範囲に限定されず、文化の相互浸透、脱領域化、文化混成、文化多元主義、文化のハイブリッド化を引き起こしている。Blocker and Flint (2007) は、B to Bの文脈で、環境のトリガーが顧客の価値変化に与える影響の調整変

数としてHofstedeの文化次元（個人主義-集団主義，不確実性回避，男性性-女性性，権力格差）が影響を与えることを概念的に示している。Cannon and Yaprak（2011）は交差文化的な細分化のための動態的フレームワークを提案している。そのなかで，例えば文化の複雑性が高まると，顧客は現地の慣習に基づいたニーズから，製品用途に基づいたニーズへと変化するという命題が示されている。

これらは国際マーケティングにおける動態性研究のきわめて萌芽的な性格を持つ。Craig and Douglas（2005）は文化がもはや特定の地理的範囲に限定されないため，これまでの交差文化的な消費者行動研究を超えたりサーチの重要性を説いている。Blocker and Flint（2007）は環境変化により顧客価値が変化し，さらに文化がその調整変数となることを示している。Cannon and Yaprak（2011）も同様に文化の変容が顧客ニーズの変容を引き起こすことを論じている。いずれの研究も，今日のグローバルな経営環境の変化を所与として，文化や顧客の価値・ニーズが互いに影響を与えあいながら変化する様態を描き出している。しかしながら，これらは既存パラダイムの依拠したままで，新しい現象を説明するための，新しい理論的用具の提案には至っていない。では，国際マーケティング研究は，新しい現実を説明するために，どのように既存パラダイムの基本想定限界を克服したらいいのであろうか。

第1は，動態的視点の導入である。ダイナミック・ケイパビリティ論に依拠することで環境と組織の動態性を前提とした理論構築への道が拓けるだろう。また，SAPにおける方法論的關係主義は，「構造→行動」や「意図→行為」といった道具主義的な決定方式を超えた，ミクロとマクロの相互作用問題の解明の手がかりとなる。とりわけ，グローバルな文化変容を説明するためにSAPの方法論は有用である。

第2は，競争優位の持続可能性に関する議論を喚起することである。競争激化と急激な技術変化が競争優位の持続可能性を低下させている。他方で，持続可能な競争優位が多国籍企業の長期的繁栄につながることは言うまでもない。問題はいかなる条件で競争優位が持続あるいは消失するかを明らかにすることである。特に，環境の動態性という条件下で，一時的な競争優位を創出し，短期的に利益を確保する戦略的オプションの重要性を検討する必要がある。

第3は，実践としての戦略観の採用である。SAPによると戦略は実践慣習，実践家，プラクシスから創発する。事前の計画的意思決定ではなく，行為や実践の連鎖のなかで戦略は決定される。こうした，戦略化の真の姿を描き出すことは，これまでわれわれが事例研究のなかで見いだしてきたナラティブな戦略化と異なる結果をもたらすかもしれない。また，意図せざる結果はこれまでの国際マーケティング研究ではまったく扱われてこなかった。しかしながら，異なる経営環境でのマーケティングである国際マーケティングは，ドメスティック・マーケティング以上に意図せざる結果に左右される。

第4は，新しい組織デザインの開発である。配置-調整論は調整パスの複雑化という認知限界を超えた帰結をもたらした。双面型組織は新しい組織デザインの一例であるが，重要なのは

複雑な多国籍企業の組織のアーキテクチャーをいかに形成するかである。変動する環境に対応しながらも、複雑性を縮減するそうした組織デザインが求められている。

参考文献

- Albaum, G. and R. A. Peterson (1984), "Empirical research in international marketing 1978-1982," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 1, pp.161-173.
- Aulakh, P. S. and M. Kotabe, (1993), "An assessment of theoretical and Methodological development in international marketing: 1980-1990," *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 2, pp.5-28.
- Arnold, D. J. and J. A. Quelch, (1998), "New Strategies in Emerging Markets," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp.7-20.
- 馬場一 (2001) 「国際マーケティング・リサーチにおける方法論的問題：構成概念の規定，サンプリング，測定具開発，データ収集を中心として」『商学研究論集』第15号229-242ページ。
- 馬場一 (2004) 「国際マーケティング標準化-適応化フレームワークの再構築」『関西大学商学論集』第49巻第2号，73-99ページ。
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought*, 3rd. ed., Columbus: Publishing Horizons.
- Blocker, C. P. and D. J. Flint, (2006), "Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic," *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Issue 6, pp.810-822.
- Blocker, C. P. and D. J. Flint, (2007), "Exploring the dynamics of customer value in cross-cultural business relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, Issue 4, pp.249-259.
- Cannon, H. M. and A. Yaprak, (2011), "A dynamic framework for understanding cross-national segmentation," *International Marketing Review*, Vol. 28, Issue 3, pp.229-243.
- Cavusgil, S. T and Nevin, J.P. (1981), "State-of-the-art in International Marketing: An assessment," in Enis, B.M and Roering, K.P., Eds., *Review of Marketing*, pp.195-216.
- Cavusgil, S. T. and T. Li (1992), *International Marketing: An Annotated Bibliography*, American Marketing Association.
- Cavusgil, S. T., S. Deligonul and A. Yaprak, (2005), "International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward," *Journal of International Marketing*, 13 Issue 4, pp.1-27.
- Chia, R. and Holt, R. (2007). "Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective," *Organization Studies*, 27, pp.635-655.
- Craig, C. S. and S. P. Douglas, (2006) "Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research", *International Marketing Review*, Vol. 23, Issue 3, pp.322-342.
- Czinkota, M. R. and I. A. Ronkainen (1997), "International Business and Trade in the Next Decade: Report from a Delphi Study," *Journal of International Business Studies*, 28, 4, pp.827-844.
- Czinkota, M. R. and I. A. Ronkainen (2003), "An International Marketing Manifesto," *Journal of International Marketing*, 11 (March), pp.13-27.
- Czinkota, M. R. and A. C. Samli (2007), "The Remarkable Performance of International Marketing in the Second Half of the 20th Century," *European Business Review*, 19, 4, pp.316-331.
- Czinkota, M. R. and I. A. Ronkainen (2008) "Trends and Indications in International Business: Topics for Future Research," *Management International Review*, 49, pp.249-266.
- Czinkota, M. R., G. Knight, P. W. Liesch and J. Steen (2010), "Terrorism and international business: a research agenda," *Journal of International Business Studies*, 41, pp.826-843
- Douglas, S. P. and S. C. Craig (1983), *International Marketing Research*, John Wiley & Sons.
- Douglas, S. P. and S. C. Craig (1989) "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy,"

- Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.47-59.
- Douglas, S. P. and S. C. Craig (1992), "Advances in international marketing," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, Issue 4, pp.291-318.
- Douglas, S. P. and S. C. Craig (1997), "The changing dynamic of consumer behavior: implications for cross-cultural research," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, pp.379-395.
- Douglas, S. P. and S. C. Craig (2011), "Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy," *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp.82-101.
- Eisenhardt, K., and J. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- Hedlund, G. and J. Ridderstråle (1997), "Toward a Theory of the Selfrenewing MNC," in *International Business: An Emerging Vision*, edited by B. Toyne and D. Nigh, University of South Carolina Press.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece and S. G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (谷口和弘, 蜂巢旭, 川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房, 2010年)
- Hyman, M. R. and Z. Yang (2001), "International marketing serials: a retrospective," *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 6, pp.667-716.
- Jarzabkowski, P. (2004), "Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use," *Organization Studies*, 25, pp.529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and D. Seidl (2007), "Strategizing: the challenges of a practice perspective," *Human Relations*, 60, pp.5-27.
- Jarzabkowski, P. A. and A. P. Spee (2009), "Strategy-as-practice: a review and future directions for the field," *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), pp.69-95.
- 小林一 (2011) 「経営戦略論のフロンティア：その現状と課題」『マネジメント・ジャーナル』3, 21-38ページ。
- Kotabe, M. (2001), "Contemporary Research Trends in International Marketing: The 1990s," in *Oxford Handbook in International Business*, A. M. Rugman and T. L. Brewer, eds. Oxford, UK: Oxford University Press, pp.457-502.
- Kotabe, M. and C. X. Jiang (2008), "Contemporary Research Trends in International Marketing: The 2000s," in Alan Rugman, ed., *Oxford Handbook of International Business*, 2nd ed., Oxford: Oxford University Press, pp.447-501.
- 倉田良樹 (2009) 「構造化理論から知識の社会学へ (1)」『一橋科学』, 2-49ページ。
- Li, T. and T. Cavusgil (1995), "A classification and assessment of research streams in International Marketing," *International Business Review*, Vol. 4, No. 3, pp.251-277.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation," *Management Science*, 24 (9), pp.934-948.
- 水越康介 (2011) 『企業と市場と観察者：マーケティング方法論研究の新地平』有斐閣。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房。
- O'Reilly, C. A. III. and M. L. Tushman. (2004), "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, April, pp.74-81.
- Prange, C. and S. Verdier (2011), "Dynamic capabilities, internationalization process and performance," *Journal of World Business*, 46, pp.126-133.
- Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- Raisch, S. and J. Birkinshaw, (2008), "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators," *Journal of Management*, Vol. 34, Issue 3, pp.375-409.
- Schatzki, T. R. (1997), "Practices and Actions: A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens,"

Philosophy of Social Sciences, 27, pp.283-308.

Takeuchi, H. and M.E. Porter (1986), "Three Roles of International Marketing," in M. E. Porter ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic capability and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.

Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp.1319-1350.

Zollo, M. and S. G. Winter (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13 (3), pp.339-351.

※本稿は関西大学在外学術研究員として2006年9月から2007年9月まで米国において行った在外研究、および、平成23年年度科学研究費補助金(若手研究(B):課題番号21730352)の成果の一部である。