

# 日本企業の新興国市場開拓における組織学習の効果と影響要因に関する研究：在タイ日系企業のアンケート調査に基づいて

李新建・申美花・今口忠政

## 要 旨

本研究の主たる目的は、タイに進出している日系企業へのアンケート調査に基づいて、日本企業の新興国市場開拓における組織学習、とりわけ探索的学習がもたらす効果及びその影響要因を明らかにすることである。在タイ日系企業56社から得られた調査結果に対する統計分析により以下のような結論が得られた。探索的学習の取り組み度合いは活用的学習よりかなり低いが、新興国現地経営資源獲得の目標達成にポジティブな影響をもたらすことが明らかにされた。一方で、活用的学習は新興国現地経営資源獲得の目標達成にネガティブな影響を及ぼしていることも示された。探索的学習を推進するためには、産業技術環境の変化がその緊急性と必要性を高めるが、本社の海外現地への配慮と柔軟な対応及び現地法人における自由闊達な組織風土が重要な要因であることが確認された。これらの結論は日本企業の新興国市場開拓ないし海外事業展開に有益な示唆を与えたといえよう。

キーワード：新興国市場戦略、組織学習、活用的学習、探索的学習、在タイ日系企業

## 1. 問題意識と研究目的

日本企業は従来から東南アジアや中国をはじめとする新興国市場において、

日本国内で開発・蓄積された生産技術や経営システムを移転し、高品質で高性能な製品・サービスを提供することにより、高価格セグメントをターゲットにしてきた。しかし1990年代以来、新興国の高成長に伴って中間層消費者が急増し、如何にして急速に拡大しつつある中間価格セグメントの製品・サービスを開発し、それに適合したマネジメント・モデルを確立するかが、これからの競争優位を構築するための極めて重要な課題となっている。

一方、日本企業は優れたブランドと技術という無形資産と高品質・高性能な製品という有形資産を持っていたにも関わらず、中国や東南アジアを始めとする新興国中間層市場では確固たるポジションを確立できなかった。その理由としては、資源ベース論の観点からみれば、新しい市場に適する組織能力の構築、さらにはその根底にあるべき組織学習の効果が十分に実現できなかったからであろう。

組織能力はインプットをアウトプットへと変換するために用いた様々な資源の複雑な組み合わせ方であり、企業の持続的な競争優位をもたらす源泉となるものであるが、あらゆる環境に通用する標準的・静的なものではない。企業内外環境の変化に合わせて、組織学習によって進化しつづける、というような状況依存的・動的なものでなければならない。本研究では、組織能力のコンセプトを、組織学習に基づくダイナミックな組織能力と捉えている。

先行研究によると、新興国市場の制度、インフラ、消費者の所得基準・消費習慣・商品知識などは先進国市場と大きく異なり、先進国企業にとっては市場の非連続性と固有の参入障壁が存在するとされている（例えば、Khanana, T. & Palepu, K. G., 2010；新宅・天野, 2015）。しかし、新興国中間層市場の開拓にあたり、如何なるアプローチを用いて日本や欧米先進国市場に開発・蓄積された技術やビジネスシステム等の経営資源を移転し活用するか、如何にして現地経営資源との融合によって新たな組織能力を構築し、組織学習を促進するかは明らかにされていない。さらには、新興国中間層市場を獲得するためには、組織ルーティンに基づいた所謂「低次学習」・「活用的学習」のみならず、とりわけ日本国内に構築されていた組織原理・規範を変革

させ、組織パラダイムの転換を伴う所謂「高次学習」・「探索的学習」に関する研究は不足している（李・申，2018）。

本研究の主たる目的は、タイに進出している日系企業へのアンケート調査に基づいて、日本企業の新興国市場開拓における組織学習、とりわけ探索的学習がもたらす効果及びその影響要因を明らかにすることである。

## 2. 先行研究及び本研究の仮説

組織学習はよりよい知識と理解に基づいた行為改善のプロセスと理解されるが、その性質及び影響の範囲によって一般的に2つのレベルに分けて捉えられる（Fiol & Lyles, 1985）。Argyris & Schon（1978）は、組織学習を受動的で表層的な「刺激—反応モデル」としてのシングル・ループ学習と、積極的で深層的なパラダイム変革モデルとしてのダブル・ループ学習に二分している。Fiol & Lyles（1985）は組織学習を低次学習と高次学習に分類している。低次学習は、既存の組織構造と基準・ルールの中でルーティン的に行われ、通常組織の個別的な部分に短期的な影響を及ぼすにとどまる。これに対して、高次学習は、啓示やスキルの発展や知見などを活用し、具体的な活動や行為を調整するより、全体のルール・基準の変更を目的としたものであり、長期的に組織全体に影響を及ぼすものである。ある種の危機に直面することが高次学習を引き起こすきっかけとなっていることが、多くの研究において示されている。March（1991）は組織学習を活用的学習と探索的学習に二分し、両者のバランスを保つことが企業の持続的発展の基本課題と強調している。活用的学習は改善、選別、生産、効率、実行、実施などに関わるものであり、探索的学習は探求、変化、リスクテキング、実験、柔軟性、発見、イノベーションなどに関わるものである。

これらの組織学習に対する二分法はそれぞれ名称が異なるものの、分類の基準となるものは本質的に共通している。本研究は日本企業の新興国市場開拓における組織学習を研究課題に取り上げているが、前述のように、新興国市場は先進国企業にとって市場の非連続性と固有の参入障壁が存在するため、

国内経営と比べ、これまで構築された経営ノウハウを活かすための活用的学習は必要不可欠であるが、従来の価値基準の調整ないし変更を伴う探索的学習に取り組むことがより喫緊の課題と思われる。従って、本研究は March (1991) の活用的学習と探索的学習の分類を用いて、とりわけ日本企業の新興国市場開拓における探索的学習に焦点を当てて検討する。

Khanna & Palepu (2010) は、先進国市場と比べて新興国の市場における「市場仲介者の不在または機能不全によって生じる穴」を「制度のすきま」と呼んでいる。その上で、彼らは新興国市場の「制度のすきま」に対応するために、4つの戦略課題が重要であることを指摘している。第1に、先進国に構築された既存のビジネスモデルを新興国市場に「再現」するか、あるいはビジネスモデル、製品、組織を新興国市場に「適応」するか、の課題である。第2に、新興国市場において「独力で競争」するか、あるいは現地企業との提携や合弁にて「協働」するか、の課題である。第3に、新興国現地の市場制度の制約をそのまま「受容」するか、あるいは制約を埋めるための「改革を試みる」か、の課題である。第4に、新興国においては市場制度の制約があっても果敢に「参入する」か、または「待つ」か、あるいは「撤退する」か、の課題である。

March (1991) の活用的学習と探索的学習を Khanna & Palepu (2010) の4つの新興国市場開拓の戦略課題に関連付ければ、先進国多国籍企業はいままで母国で蓄積された資源、技術、知識などをそのまま現地に移転し、「再現」することによって、本国の優位性を実現しようとするのを主に「活用的学習」のプロセスと捉えることができる。他方で、新興国現地特有の資源、能力を取り込み、現地に適応するよう取り組むことは主に「探索的学習」のプロセスと捉えることができよう。しかし、探索的学習はこれまで母国で固まった価値基準を変更するなどのより根本的な変革を伴うものであるため、それを遂行する度合いは活用的学習より低いことが推察される。従って、本研究の仮説1は以下のように提示する。

仮説1 新興国市場開拓における探索的学習は活用的学習より、その取り組み度合いは低いであろう。

Khanna & Palepu (2010) は新興国の商品市場を「グローバル的な市場セグメント」, 「中間層市場セグメント」, 「ローカル市場セグメント」, 「最貧層市場セグメント」との4つに分け、グローバル的な市場セグメントにおいては先進国多国籍企業が競争優位を有しているとされるが、とりわけ中間層及びローカル市場セグメントにおいては、現地企業も参入しており、競争状況が最も激しいと指摘している。本研究は日本企業の新興国市場開拓に関する実証研究を行うにあたって、新興国の商品市場を「高価格帯市場」と「中間価格帯市場」の2つのカテゴリに分けて検討する(李・周, 2021)。とりわけ、新興国中間価格帯市場は先進国市場との「制度のすきま」がより大きいため、「探索的学習」のプロセスは一層重要であることが容易に推測できる。

従って、組織学習、とりわけ探索的学習は、新興国市場に対応するマネジメントに影響を与えるとともに、高価格帯と中間価格帯市場開拓の目標達成に影響を及ぼすことを仮説として提示する。

仮説2 新興国市場開拓における組織学習（活用的学習と探索的学習）は新興国市場獲得・事業展開の目標達成に重要な影響を与えるであろう。

仮説3 新興国市場開拓における組織学習（活用的学習と探索的学習）は新興国市場に対応するマネジメントに重要な影響を与えるであろう。

国際経営に関するグローバル統合と現地適応のフレームワーク (Prahalad & Doz, 1987) は国際ビジネス研究の典型的な分析視点である。Bartlett & Ghoshal (1989) はそのフレームワークに従い、従来の日米欧多国籍企業の経営戦略および組織上の特徴を検討した上で、「トランスナショナル型」と

いう理念型の多国籍企業を提唱した。「トランスナショナル型」多国籍企業を理想として目指すべく、グローバル統合、現地適応及び学習の取り組みを同時に実現するためには、母国親会社からのコントロールの度合いがカギとなる。集権化された組織は、コントロールが母国に集中し、世界規模の効率性を追求することに適するが、反対に分権化された組織は、意思決定の権限が海外子会社に分散し、各国拠点の自律性が高く、現地適応を追求することに適する。従って、母国親会社の新興国現地法人へのマネジメントにおいて新興国現地の事情に対する配慮、及び新興国現地法人の自律性に基づいた自由闊達な組織風土が新興国市場開拓のための組織学習、とりわけ探索的学習に、重要な影響を与えることが推察できる。さらには、ある種の危機や急激な環境変化に直面することが価値基準の変更を伴う探索的学習を引き起こすきっかけとなることが多いとされている (Fiol & Lyles, 1985)。従って、組織学習、とりわけ探索的学習の影響要因に関して、以下の仮説を提示する。

仮説 4 母国本社のマネジメントにおいて新興国現地の事情に対する配慮が高い場合は、新興国市場開拓における組織学習、とりわけ探索的学習を引き起こしやすいであろう。

仮説 5 新興国現地法人の組織風土が自由闊達なものであれば、新興国市場開拓における組織学習、とりわけ探索的学習を引き起こしやすいであろう。

仮説 6 新興国市場の業界変動が激しい場合は、新興国市場開拓における組織学習、とりわけ探索的学習を引き起こしやすいであろう。

次節以後は、日本企業のタイ国高価格帯市場及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査に基づいてこれらの仮説を検証する。

### 3. 実証研究の方法

本節ではタイにおける日系企業へのアンケート調査の実施方法及び得られ

たサンプルを説明し、仮説に含まれる諸変数の測定尺度の有効性を確認する。

### 3.1 アンケート調査の回答企業

著者らは2019年11月10日から2019年12月20日にかけて、日本企業のタイ国現地法人（約700社）宛てにアンケート調査を実施し、56社から有効な回答が得られた<sup>1)</sup>。本稿はそれらの回答をもとに統計分析を行い、前節で提示された仮説を検証する。

回答したタイ現地法人（以下、「回答現地法人」と呼ぶ）の8割強は10年以上の操業年数を有し、30年以上の現地法人も約3割占めており、長いタイ国ビジネスの歴史を物語っている。

回答現地法人の主要製品は、「食料品」が4社（7.3%）、「繊維製品」も4社（7.3%）、「パルプ・紙・ゴム製品・ガラス・土石製品」が2社（3.6%）、「化学製品」が5社（9.1%）、「医薬品」が無し（0%）、「鉄鋼・非鉄金属・金属製品・機械部品」が21社（38.2%）、「一般機械」が3社（5.5%）、「輸送用機器」が9社（16.4%）、「電気機器・精密機器」が6社（10.9%）、「その他」が1社（1.8%）である。機械類製品を取り扱う企業が回答現地法人の内、約7割を占めている。

殆どの回答現地法人は「生産活動」（52社、94.5%）と「販売・営業活動」（44社、80%）の両方を行っている。それ以外のビジネス活動に関しては、「購買活動」（26社、47.3%）、「マーケティング活動」（13社、23.6%）、「物流活動」（13社、23.6%）及び「（アフター）サービス・顧客管理」（12社、21.8%）の順になっている。「研究開発活動」を展開しているのは6社（10.9%）である。この結果から日本企業のタイ国事業はかなり現地化が進んでいることが窺える。

### 3.2 諸変数の測定尺度及びその有効性の確認

#### 3.2.1 活用的学習と探索的学習

日本企業のタイ国市場開拓における活用的学習と探索的学習に関する調査

項目は、Atuahene-Gima & Murray (2007) の研究に基づいて5点尺度で作成した。活用的学習に関する調査項目は、「タイ事業展開においては、基本的に日本で蓄積された方法や考え方を若干修正或いは微調整して、問題解決を図ってきた」、「情報収集においては、現在・既存の仕事の効率を高めることに重点を置いてきた」、「現在・既存の顧客や競争相手に対する情報を基に、タイ市場開拓に関するデータベースを構築してきた」、「タイ市場開拓のための製品開発は、基本的に日本でその効果がすでに証明された方法を採用してきた」、「タイ市場開拓においては、日本で蓄積された経験や知識の活用を重視してきた」、の5項目であった。これらの項目に対する回答の平均値を算出して、活用的学習の度合いとした。因子分析の結果、1つの因子に集約され、各項目の因子負荷量は0.50~0.84で、寄与率は50.2%であったので、調査項目の同一性が確認できた。

探索的学習に関する調査項目は、「確実な市場ニーズが見込められなくとも、自社にとって試みる価値がある実験の実施や情報の収集に注力してきた」、「現在・既存の市場や保有技術の範囲を超えた全く新しい情報やアイデアの収集を重視してきた」、「全く新しい革新的な技術の開発において、業界をリードしている」、「習得した生産プロセスは所属している業界にとってかなり斬新のものになる」、「習得した斬新なマネジメント・スキルは今後のイノベーション活動にとって大変重要なものになる」、の5項目であった。これらの項目に対する回答の平均値を算出して、探索的学習の度合いとした。因子分析の結果、1つの因子に集約され、各項目の因子負荷量は0.70~0.81で、寄与率は57%であったので、調査項目の同一性が確認できた。

### 3.2.2 現地市場開拓の目標達成

タイ事業展開の経営目的は12項目に分けてそれぞれの達成状況に対する満足の度合いを5点尺度で質問した(李, 2004)。それらの12個の質問項目の回答に対する因子分析を行った結果、3つの因子に集約されている。第1因子に集約されているのは現地経営資源の獲得に関する6つの項目であり、各

項目の因子負荷量は0.59～0.93で、寄与率は30.4%である。それらの項目は「タイの原材料・部品の確保」, 「タイの優秀な人材の確保」, 「タイの廉価な労働力の確保」, 「新しい技術の習得・情報収集」, 「新製品開発に関する新しい知識の習得・情報収集」, 「新市場開拓に関するノウハウの習得・情報収集」である。

第2因子に集約されているのはタイ現地市場獲得の財務業績（売上と営業利益）に関する4つの項目であり、各項目の因子負荷量は0.86～0.92で、寄与率は30%である。それらの項目は「タイ高価格帯市場の売上」, 「タイ高価格帯市場の営業利益」, 「タイ中間価格帯市場の売上」, 「タイ中間価格帯市場の営業利益」である。

第3因子に集約されているのはグローバル生産拠点の構築に関する2つの項目であり、寄与率は13.1%である。それらの項目は「グローバル市場に向けての生産拠点の構築」（因子負荷量0.71）, 「日本国内既存取引先との関係維持」（因子負荷量0.84）である。

これらの3つの因子は次節で行う仮説検証のための結果変数として統計分析を行うが、必要に応じて高価格帯市場の売上と営業利益、中間価格帯市場の売上と営業利益、のような個別な業績指標も結果変数として検証する。

### 3.2.3 現地市場に対応するマネジメント

タイ国現地市場に対応するマネジメントに関しては、Lee, R. P. (2010) の研究に基づいて5点尺度で9つの調査項目を作成した。それらの9つの質問項目の回答に対する因子分析を行った結果、3つの因子に集約されている。

第1因子に集約されているのは外部関係者との協力関係に関する4つの項目であり、各項目の因子負荷量は0.63～0.83で、寄与率は25.2%である。それらの項目は「従業員と外部環境の関係者（競合他社、顧客、サプライヤー等）との相互作用を重視してきた」, 「顧客や供給業者や販売業者などの利害関係者と協力的な関係を構築してきた」, 「顧客の好みや市場動向等の情報を供給業者と共有し、協力を得て、品質の向上に励んできた」, 「戦略的パート

ナーと信頼関係を構築してきた」である。

第2因子に集約されているのは市場セグメンテーション管理に関する3つの項目であり、各項目の因子負荷量は0.57~0.86で、寄与率は24%である。それらの項目は「適切な市場セグメントを特定するために、市場調査を行ってきた」、「経営目標に合わせた最も適切な市場セグメントをターゲットに設定してきた」、「他社の製品/サービスに対して定期的なモニタリングをしてきた」である。

第3因子に集約されているのは競合相手とのベンチマークに関する2つの項目であり、寄与率は18.7%である。それらの項目は「頻繁に他の日米欧韓先進国多国籍企業との競争優位や能力の比較を行ってきた」（因子負荷量0.67）、「頻繁にタイ大手企業との競争優位や能力の比較を行ってきた」（因子負荷量0.82）である。

次節の仮説検証ではタイ国現地市場に対応するマネジメントの変数を外部関係者との協力関係、市場セグメンテーション及び競合相手とのベンチマークの3つに分けて統計分析を行う。

### 3.2.4 本社の海外事業マネジメント

本社の海外現地法人へのマネジメントに関してはLuo（2003）の研究を参考に5点尺度で6つの調査項目を作成した。それらの6つの質問項目の回答に対する因子分析を行った結果、2つの因子に集約されている。

第1因子に集約されているのは本社の海外現地事情への配慮に関する4つの項目であり、各項目の因子負荷量は0.71~0.88で、寄与率は45.4%である。それらの項目は「日本本社マネジメント部門はタイ現地の状況を十分に理解した上で意思決定を行っている」、「日本本社で策定された貴社のマーケティング、生産、人的資源及び財務戦略は、貴社の組織能力や特徴をうまく反映している」、「日本本社マネジメント部門は国際戦略を策定する際、タイ政府による規制の変更などを十分に考慮に入れてきた」、「日本本社マネジメント部門は、日本的なアプローチよりは、グローバルな考え方でタイ事業管理を

行っている」である。

第2因子に集約されているのは本社中心の意思決定に関する2つの項目であり、寄与率は20.9%である。それらの項目は「日本本社と貴社が問題の優先順位や解決方法について意見が異なる場合、本社管理者の意見を優先する傾向がある」（因子負荷量0.82）、「貴社経営陣の報酬は日本本社に決定されており、貴社自身が決定する権限を有してない」（因子負荷量0.75）である。

次節の仮説検証では本社マネジメントの変数を本社の現地事情への配慮と本社中心の意思決定の2つに分けて統計分析を行う。

### 3.2.5 現地法人の自由闊達な組織風土

海外現地法人における自由闊達な組織風土に関しては Alegre & Chiva (2013) の研究を参考に5点尺度で6つの調査項目を作成した。それらの6つの質問項目の回答に対する因子分析を行った結果、1つの因子に集約され、調査項目の同一性が確認できた。それらの項目は「従業員は、問題点や意見の相違について気軽に話し合う」（因子負荷量0.74）、「従業員はリスクを伴う試みが奨励されている」（因子負荷量0.67）、「主流の考え方に沿った意見が重視される傾向が強い」（回答点を逆転して計算、因子負荷量0.32）、「従業員が自由に発言しやすい雰囲気になっている」（因子負荷量0.84）、「部門間の横断型チームワークは頻繁に行われている」（因子負荷量0.67）、「上司は重要な意思決定を行う際、部下の意見を求めることが多い」（因子負荷量0.80）である。

### 3.2.6 業界変動

タイ国現地市場の業界変動に関しては、Lee, R. P. (2010) の研究に基づいて5点尺度で6つの調査項目を作成した。それらの6つの質問項目の回答に対する因子分析を行った結果、2つの因子に集約されている。

第1因子に集約されているのは業界技術の変動に関する4つの項目であり、各項目の因子負荷量は0.73～0.82で、寄与率は41.3%である。それらの項目

は「会社を取り巻く産業技術が急速に変化している」, 「技術の変化により, 大きなビジネス機会が生まれている」, 「技術的な進歩により, 多数の新製品のアイデアが生まれている」, 「所属する産業では大きな技術開発があった」である。

第2因子に集約されているのは市場ニーズに関する2つの項目であり, 寄与率は27.4%である。それらの項目は「顧客の製品嗜好は非常に急速に変化している」(因子負荷量0.59), 「新規顧客は既存の顧客と異なる製品ニーズを持っている」(因子負荷量0.72)である。

次節の仮説検証ではタイ国市場の業界変動の変数を業界技術の変動と現地市場ニーズの変動の2つに分けて統計分析を行う。

#### 4. 統計分析の結果と仮説の検証

仮説1に対しては探索的学習と活用的学習に関する記述統計の比較を通じて検討する。仮説2～6に対しては, 関連変数間の相関分析を行った上で, 重回帰分析を行う。

##### 4.1 仮説1に対する記述統計の結果

仮説1では「新興国市場開拓における探索的学習は活用的学習より, その取り組み度合いは低いであろう」と提示している。表1はタイ国事業展開における組織学習の質問項目に対する回答の一次集計の結果, 表2は活用的学習と探索的学習それぞれに対する回答の記述統計の比較を示している。

表1によれば, 活用的学習の質問1～5それぞれに対する回答の平均値は3.2～4.2であり, いずれも3.0(「どちらとも言えない」)を上回っているのに対して, 探索的学習の質問6～10に対する回答の平均値は2.3～2.9であり, いずれも3.0を下回っている。

表2によれば, 探索的学習の平均値は2.62, 中央値2.80, 第1五分位数のパーセンタイル2.00, 第2五分位数のパーセンタイル2.40, 第3五分位数のパーセンタイル2.80, 第4五分位数のパーセンタイル3.32である。これに対



表2 活用的学習と探索的学習の遂行の比較

|             |     | 活用的学習 | 探索的学習 | 差異（探索的学習－活用的学習） |
|-------------|-----|-------|-------|-----------------|
| 度数          | 有効  | 56    | 55    | 56              |
|             | 欠損値 | 0     | 1     | 0               |
| 平均値         |     | 3.62  | 2.62  | -1.04           |
| 中央値         |     | 3.60  | 2.80  | -1.00           |
| 標準偏差        |     | 0.61  | 0.75  | 0.93            |
| 最小値         |     | 1.80  | 1.00  | -3.60           |
| 最大値         |     | 4.80  | 4.00  | 1.20            |
| パーセン<br>タイル | 20  | 3.20  | 2.00  | -1.72           |
|             | 40  | 3.40  | 2.40  | -1.20           |
|             | 60  | 3.80  | 2.80  | -0.80           |
|             | 80  | 4.20  | 3.32  | -0.28           |

して、活用的学習の平均値は3.62、中央値3.60、第1五分位数のパーセンタイル3.20、第2五分位数のパーセンタイル3.40、第3五分位数のパーセンタイル3.80、第4五分位数のパーセンタイル4.20である。いずれの数値においても、探索的学習の回答値は活用的学習よりはるかに小さい。表2に示されている各回答社の探索的学習と活用的学習の差異は両者の遂行度合いの違いを表している。

回答56社の中で、探索的学習は活用的学習を下回っていると回答しているのが48社、上回っていると回答しているのは僅か6社、ほぼ同様に取り組んでいると回答しているのは2社あった。

従って、日本企業のタイ国事業展開に関する調査結果により仮説1は支持されたことが言えよう。

#### 4.2 仮説2と仮説3に対する相関分析と重回帰分析の結果

仮説2と仮説3では新興国事業における組織学習が新興国市場開拓の目標

表3 組織学習、現地事業の目標達成及び市場対応マネジメントに関する諸変数の相関係数

|                    | A        | B       | C       | D       | E       | F       | G       | H       | I       | J     | K       | L       | M     |
|--------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|
| A 活用的学習            | 1.000    |         |         |         |         |         |         |         |         |       |         |         |       |
| B 探索的学習            | 0.173    | 1.000   |         |         |         |         |         |         |         |       |         |         |       |
| C 高価格帯市場の売上        | 0.049    | 0.288*  | 1.000   |         |         |         |         |         |         |       |         |         |       |
| D 高価格帯市場の営業利益      | 0.018    | 0.128   | 0.885** | 1.000   |         |         |         |         |         |       |         |         |       |
| E 中間価格帯市場の売上       | 0.074    | 0.144   | 0.776** | 0.724** | 1.000   |         |         |         |         |       |         |         |       |
| F 中間価格帯市場の営業利益     | 0.032    | -0.031  | 0.611** | 0.772** | 0.847** | 1.000   |         |         |         |       |         |         |       |
| G 現地市場獲得の財務業績・目標達成 | 0.065    | 0.134   | 0.900** | 0.926** | 0.921** | 0.896** | 1.000   |         |         |       |         |         |       |
| H シロ・パル生産拠点構築の目標達成 | 0.125    | -0.004  | 0.297*  | 0.331*  | 0.383*  | 0.397** | 0.403** | 1.000   |         |       |         |         |       |
| I 現地経営資源獲得の目標達成    | -0.274** | 0.275** | 0.366** | 0.319** | 0.266*  | 0.168   | 0.296** | 0.268*  | 1.000   |       |         |         |       |
| J 全体の目的達成          | 0.122    | 0.146   | 0.576** | 0.556** | 0.468** | 0.471** | 0.578** | 0.450** | 0.272*  | 1.000 |         |         |       |
| K 市場セグメンテーション管理    | 0.203    | 0.265*  | 0.246*  | 0.212   | 0.085   | 0.114   | 0.173   | -0.080  | 0.355** | 0.100 | 1.000   |         |       |
| L 競合相手とのベンチマーク     | -0.168   | 0.306** | 0.238   | 0.200   | 0.096   | 0.034   | 0.143   | 0.133   | 0.506** | 0.122 | 0.423** | 1.000   |       |
| M 外部関係者との協力関係      | 0.132    | 0.208   | 0.317** | 0.237   | 0.144   | 0.099   | 0.215   | 0.144   | 0.417** | 0.168 | 0.423** | 0.291** | 1.000 |

\*相関係数は10%水準で有意(両側)、\*\*相関係数は5%水準で有意(両側)、\*\*\*相関係数は1%水準で有意(両側)。

達成と新興国市場に対応するマネジメントに重要な影響を与えるであろうと提示している。表3はこれらの仮説に関連する変数間の相関係数を示している。表3によれば、タイ国事業における探索的学習は、高価格帯市場の売上目標達成(相関係数  $r=0.288$ ,  $p<0.1$ )、現地経営資源獲得の目標達成 ( $r=0.275$ ,  $p<0.05$ )、市場セグメンテーション管理 ( $r=0.265$ ,  $p<0.1$ )、競合相手とのベンチマーク ( $r=0.306$ ,  $p<0.05$ )、と正の有意な相関関係が示されている。一方で、タイ国事業における活用的学習は現地経営資源獲得の目標達成 ( $r=-0.274$ ,  $p<0.05$ ) と負の有意な相関関係が示されている。さらに現地経営資源獲得の目標達成は、市場セグメンテーション管理 ( $r=0.355$ ,  $p<0.001$ )、競合相手とのベンチマーク ( $r=0.506$ ,  $p<0.001$ ) 及び外部関係者との協力関係 ( $r=0.417$ ,  $p<0.001$ ) と強い相関関係が示されている。

上記の相関係数の結果を踏まえて、現地経営資源獲得の目標達成を従属変数として、組織学習及び現地市場に対応するマネジメントの諸変数を

表4 現地経営資源獲得の目標達成に対する重回帰分析の結果

| 説明変数                    | 従属変数          |           |
|-------------------------|---------------|-----------|
|                         | 現地経営資源獲得の目標達成 |           |
| 定数                      | モデル1          | モデル2      |
| 活用的学習                   | -0.345**      | -0.340*** |
| 探索的学習                   | 0.348**       | 0.172     |
| 市場セグメンテーション管理           |               | 0.128     |
| 競合相手とのベンチマーク            |               | 0.249*    |
| 外部関係者との協力関係             |               | 0.261**   |
| F-value                 | 5.719         | 5.959     |
| P<                      | 0.01          | 0.001     |
| R <sup>2</sup>          | 0.189         | 0.393     |
| Adjusted R <sup>2</sup> | 0.156         | 0.327     |
| N                       | 52            | 52        |

注：各変数の標準係数と有意水準を明記する。

\* 10% 水準で有意。 \*\* 5% 水準で有意。\*\*\* 1% 水準で有意。

説明変数として重回帰分析を行った（表4）。モデル1は活用的学習と探索的学習を説明変数として、モデル2はさらに現地市場に対応するマネジメントの3つの因子を加えて重回帰分析を行った。

活用的学習と探索的学習は現地市場開拓の財務業績やグローバル生産拠点構築の目標因子への有意な影響は確認できなかったが、探索的学習が現地経営資源獲得の目標達成に与える影響に関しては、相関分析（ $r=0.275$ ,  $p<0.05$ ）と重回帰分析（モデル1, 標準係数=0.348,  $p<0.05$ ）の結果、正の有意な影響を与えていることが示されている。一方で、活用的学習の影響に関しては、相関分析（ $r=-0.274$ ,  $p<0.05$ ）と重回帰分析（モデル1, 標準係数=-0.345,  $p<0.05$ ；モデル2, 標準係数=-0.340,  $p<0.01$ ）の結果、負の有意な影響を与えていることが示されている。従って、仮説2は部分的に支持された結果が得られたことが言えよう。

活用的学習の現地経営資源獲得の目標達成に負の影響が確認できたことは

一見不思議のようであるが、タイ国現地の多種多様な経営資源を獲得するのに、日本国内に蓄積されている経営資源やノウハウを微調整程度で活用するのであれば、却ってネガティブな効果をもたらしてしまうことが示唆されているであろう。

活用的学習は現地市場に対応するマネジメントの諸変数との有意な相関関係は確認できていないが、探索的学習は市場セグメンテーション管理 ( $r=0.265$ ,  $p<0.1$ ) 及び競合相手とのベンチマーク ( $r=0.306$ ,  $p<0.05$ )、との有意な相関関係が確認できた。従って、仮説3はある程度支持された結果が得られたことが言えよう。

#### 4.3 仮説4～6に対する相関分析と重回帰分析の結果

仮説4～6では新興国事業における組織学習に影響を及ぼす要因として本社からのマネジメント、現地法人の組織風土及び新興国市場の業界変動が提示されている。表5はこれらの仮説に関連する変数間の相関係数を示している。これらの仮説において活用的学習とは有意な相関係数を有する要因は示されていなかったのに対して、探索的学習と有意な相関係数を示しているのは本社の海外現地配慮 ( $r=0.317$ ,  $p<0.05$ )、自由闊達な組織風土 ( $r=0.485$ ,

表5 組織学習と諸影響要因との相関係数

|   |           | A     | B        | C        | D      | E       | F        | G |
|---|-----------|-------|----------|----------|--------|---------|----------|---|
| A | 活用的学習     | 1     |          |          |        |         |          |   |
| B | 探索的学習     | 0.173 | 1        |          |        |         |          |   |
| C | 本社の海外現地配慮 | 0.184 | 0.317**  | 1        |        |         |          |   |
| D | 本社中心的意思決定 | 0.003 | -0.101   | 0.122    | 1      |         |          |   |
| E | 自由闊達な組織風土 | 0.137 | 0.485*** | 0.351*** | -0.169 | 1       |          |   |
| F | 産業技術環境の変化 | 0.034 | 0.469*** | 0.199    | -0.084 | 0.277** | 1        |   |
| G | 顧客需要の変化   | 0.138 | 0.305**  | 0.119    | -0.010 | 0.154   | 0.382*** | 1 |

\* 相関係数は 10% 水準で有意 (両側)。 \*\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)。 \*\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。

表6 探索的学習に対する重回帰分析の結果

| 説明変数 \ 従属変数             | 探索的学習   |          |          |
|-------------------------|---------|----------|----------|
|                         | モデル1    | モデル2     | モデル3     |
| 定数                      |         |          |          |
| 本社の海外現地配慮               | 0.344** |          | 0.153    |
| 本社中心的意思決定               | -0.16   |          | -0.06    |
| 産業技術環境の変化               |         | 0.413*** | 0.31**   |
| 顧客需要の変化                 |         | 0.143    | 0.1      |
| 自由闊達な組織風土               |         |          | 0.329*** |
| F-value                 | 3.729   | 8.078    | 6.274    |
| P<                      | 0.05    | 0.01     | 0.001    |
| R <sup>2</sup>          | 0.125   | 0.237    | 0.39     |
| Adjusted R <sup>2</sup> | 0.092   | 0.208    | 0.328    |
| N                       | 55      | 55       | 55       |

注：各変数の標準係数と有意水準を明記する。\* 10% 水準で有意。  
\*\* 5% 水準で有意。\*\*\* 1% 水準で有意。

$p < 0.01$ ), 産業技術環境の変化 ( $r = 0.469$ ,  $p < 0.01$ ), 顧客需要の変化 ( $r = 0.305$ ,  $p < 0.05$ ) であった。

このような相関係数の結果を踏まえて、探索的学習を従属変数として、本社の海外事業マネジメント、新興国市場の業界変動及び現地法人の組織風土の諸変数を説明変数として重回帰分析を行った(表6)。モデル1は本社の海外事業マネジメントより細分化されている本社の海外現地配慮と本社中心的意思決定を説明変数として、モデル2は新興国市場の業界変動より細分化されている産業技術環境の変化と顧客需要の変化を説明変数として、モデル3はこれらの変数に現地法人の組織風土を加えて、重回帰分析を行った。

仮説4~6に含まれている要因の内、活用的学習に影響を及ぼす要因は確認できていないが、探索的学習に有意な影響を及ぼす要因に関しては、本社の海外事業マネジメントにおける海外現地配慮(相関係数  $r = 0.344$ ,  $p < 0.05$ ; 重回帰分析のモデル1, 標準係数0.344,  $p < 0.05$ ), 現地法人の自由

闊達な組織風土（相関係数  $r=0.485$ ,  $p<0.01$ ；重回帰分析のモデル 3，標準係数  $0.329$ ,  $p<0.01$ ）及び産業技術環境の変化（相関係数  $r=0.469$ ,  $p<0.01$ ；重回帰分析のモデル 2，標準係数  $0.413$ ,  $p<0.01$ ；重回帰分析のモデル 3，標準係数  $0.31$ ,  $p<0.05$ ）が確認できた。

従って、仮説 5 は支持され、仮説 4 と仮説 6 は部分的に支持されたことが言えよう。

## 5. 考察

仮説 1 では新興国市場開拓における探索的学習は活用的学習よりその取り組み度合いは低いであろうと提示した。タイ国における日系企業を対象とした実証分析により、探索的学習の遂行の度合いは活用的学習よりかなり低い傾向が確認され、仮説 1 は支持された。この結果は探索的学習と活用的学習の定義から容易に理解できるが、両者の遂行度合いの差異がかなり大きいことは注目に値する。本国でも蓄積されていない新しい知識・能力を海外で開発し習得することは如何に困難であることも示唆されている。

仮説 2 では探索的学習と活用的学習が新興国市場開拓の目標達成に重要な影響を与えるであろうと仮定したが、タイ国における日系企業を対象とした実証分析により、この仮説は部分的に支持された。この仮説 2 に関する統計分析により、探索的学習は現地経営資源獲得の目標達成に正の有意な影響を与えることが確認された一方で、活用的学習は負の有意な影響を与えることが示されていることが注意されるべきであろう。仮説 1 の検証結果に合わせると、探索的学習は現実においてそれほど遂行されていないが、現地経営資源獲得の目標達成にポジティブな影響を与えていることが示されている。他方で、活用的学習は現実においてかなり注力されているが、現地経営資源獲得の目標達成にネガティブな影響を及ぼすことが示されている。この結果は、日本国内で構築・蓄積された既存の経営資源やノウハウをそのままタイの事業展開に応用し、タイ現地市場の特性に適応できていないことからたらされたものと考えられる。

仮説3では探索的学習と活用的学習が新興国市場に対応するマネジメントに重要な影響を与えるであろうと提示した。実証分析の結果、活用的学習はその関係性が確認されなかったが、探索的学習は市場セグメンテーション管理及び競合相手とのベンチマークの正の有意な関係性が確認できた。新興国市場に対応するマネジメントにおいて活用的学習より探索的学習の効果がより大きいことが示唆されている。

仮説4～6は、本社からのマネジメント、現地法人の組織風土及び新興国市場の業界変動が新興国事業における探索的学習と活用的学習に影響を及ぼすであろうと提示した。実証分析の結果、これらの要因は活用的学習との関係性が示されなかったが、本社の海外現地配慮、現地法人の自由闊達な組織風土及び産業技術環境の変化が探索的学習に影響を及ぼすことが確認できた。産業技術環境の変化が探索的学習の緊急性と必要性を高め、本社の海外現地への配慮と柔軟な対応、現地法人における自由闊達な組織風土は探索的学習の遂行を推進することが示唆されている。自由闊達な組織風土は個人レベルの探索的学習とも捉えられ、個人レベルの探索的学習は組織レベルの探索的学習に繋がることも理解できる。

## 6. 結論

本論文はタイにおける日系企業を対象としたアンケート調査に基づいて、新興国市場開拓における組織学習の取り組み状況、新興国事業展開の目的達成にもたらす効果及び組織学習を引き起こす影響要因を検討した。組織学習を活用的学習と探索的学習に区別して実証分析を行った結果、探索的学習の取り組み度合いは活用的学習よりかなり低いが、新興国現地経営資源獲得の目標達成に促進的な影響をもたらすことが明らかにされた。探索的学習を推進するためには、産業技術環境の変化がその緊急性と必要性を高めるが、本社の海外現地への配慮と柔軟な対応及び現地法人における自由闊達な組織風土が重要な要因であることが確認された。しかし一方で、活用的学習は新興国現地経営資源獲得の目標達成にネガティブな影響を及ぼしていることも示

された。従って、日本国内で構築・蓄積された既存の経営資源やノウハウをそのまま新興国事業展開に持ち込むことを控えるべきであり、探索的学習を通じて新興国現地の事情に合わせて適応し、現地に適する新たな知識・能力を生み出すことの重要性が示されている。これらの結論は日本企業の新興国市場開拓ないし海外事業展開に有益な示唆を与えたと言えよう。

しかし、本研究のサンプルは比較的少なく、統計分析より得られた結果の安定性に限界があると言わざるを得ない。本研究は新興国市場を高価格帯市場と中間価格帯市場に分けてアンケート調査を実施したが、それぞれの目標達成に向けた取り組み及びその効果の差異に関する詳細な分析が行われていない。活用的学習と探索的学習の概念の操作性についてもさらに精緻化することが必要と考えられる。これらは本研究の限界点であり、今後の研究課題にしたい。

## 注

- 1) 本アンケート調査は日本学術振興会科学研究助成基金（課題番号：17K03947）を受けて実施された。アンケート調査結果の一次集計の詳細は、李・申・今口・Chatree (2020) を参照されたい。

## 参考文献

- Alegre, J. & Chiva, R. 2013. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51 (4), 491-507.
- Argyris, C. & Schon, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, K. & Murray, J. Y. 2007. Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 2, 1-29.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press (吉原英樹 (訳), クリストファー・

- A・バートレット, スマントラ・ゴシヤール (著), 『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞社, 1990).
- Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard business school press (伊豆原弓 (翻訳), クレイ トン・クリステンセン (著), 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大 企業を滅ぼすとき—』, 翔泳社, 2001).
- Fiol, G. M. & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Lee, R. P. 2010. Extending the Environment-Strategy-Performance Framework: The Roles of Multinational Corporation Network Strength, Market Responsiveness, and Product Innovation. *Journal of International Marketing*, Vol. 18, No. 4, 58-73.
- Luo, Y. 2003. Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-sub-sidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Prahalad, C. & Doz, Y. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*. New York: Free Press.
- Tarun Khanna & Krishna G. Palepu, 2010. *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business Review Press (タルン・カナ, クリシュナ・G・パレプ (著), 上原裕美子 (訳), 『新興国マーケット進出戦略』, 日本経済新聞出版社, 2012).
- 新宅純二郎・天野倫文 2015 「第2章 新興国市場戦略論」, 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘 (編) 『新興国市場戦略論』, 有斐閣, 27-50.
- 李新建 2004 「国際合弁企業における二重階層問題に対応するアプローチとその効果について—日中合弁企業の実証研究に基づいて—」 東洋学園大学『現代経営経済研究』第1巻第2号, 91-115.
- 李新建・周艶軍 2021 「中国日用品市場における P&G と花王の事業展開に関する比較研究: 多国籍企業新興国市場戦略の観点から」『東洋学園大学紀要』第29号, 142-159.
- 李新建・申美花 2018 「日本企業の新興国中間層市場開拓の戦略課題に関する考察」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第1号, 1-22.
- 李新建・申美花・今口忠政・Chatree Preedaanathasuk 2020 「日本企業のタ

イ国ハイエンド及び中間価格帯市場の開拓に関するアンケート調査結果」東洋学園大学『現代経営経済研究』第5巻第3号, 140-166.

(り・しんけん／東洋学園大学現代経営学部教授)

(しん・みふぁ／茨城キリスト教大学経営学部教授)

(いまぐち・ただまさ／茨城キリスト教大学経営学部教授)