

製品アーキテクチャと新興国戦略：日韓企業の比較

朴 英 元

要 旨

本稿では、コンピタンスの3要素であるテクノロジーコンピタンス (technology competence)、カスタマーコンピタンス (customer competence)、リンケージコンピタンス (linkage competence) と、製品開発戦略において重要な製品アーキテクチャ概念を用いて、日本グローバル企業の新興国戦略の成功事例を提示し、韓国企業戦略と比較分析した。

インド、中国、ブラジル市場の新興国市場で新興国戦略を成功させている日本企業は既存の日本国内開発製品を現地に展開する戦略ではなく、現地ニーズを新しくセンシングして既存の自社技術と現地部品を効率的に活用する戦略を展開しているのが明らかになった。言い換えれば、日本企業の新興国戦略は本稿で提示している3つのコンピタンスをフルに活用しつつ、オープンインテグラルアーキテクチャ戦略を展開していることが分かる。

一方、韓国グローバル企業の場合、オープンモジュラー製品を非常に早いスピードで展開する戦略を駆使していると言えるだろう。そのため、韓国の成功したグローバル企業は、ブランドによる差別化戦略に注力しており、デザインの差別化、市場別ニーズに特化した機能の差別化、タイムリー製品投入、生産と販売を統合したSCM (Supply Chain Management) 戦略を展開していると考えられる。

キーワード：製品アーキテクチャ、新興国戦略、コンピタンス、オープンインテグラルアーキテクチャ戦略

Product Architecture and Emerging Market Strategy: Comparative Studies of Japanese and Korean Firms

YoungWon PARK

Abstract

We focus on global strategy of Japanese and Korean global firms in emerging markets including BRICs, using three competences and product architecture framework.

Successful Japanese global firms in these markets do not merely implement their domestic strategies, but also adopt a set of business strategies that effectively sense the target market needs and apply their technology competence to supply component parts through local suppliers in the target market regions. Japanese global firms thus make full use of open-integral architecture strategy utilizing linkage competence that combines both technology competence and customer competence in penetrating the emerging markets.

In contrast, Korean global firms focus on open-modular products and implement brand differentiation in response to rapidly changing product life cycle (PLC) of their products. These differentiation strategies include design differentiation, functional differentiation by diverse markets, timely deployment of strategic products, and integration of production and marketing through supply chain management.

Key words: Product architecture, Emerging market strategy, Competence, Open-integral architecture strategy

1. はじめに

かつての先進国市場の成熟化と中国、インドといった新興国市場が台頭している現在、グローバル企業は事業戦略の再構築に着手し、BRICs (Brazil, Russia, India, China) や VISTA (Vietnam, Indonesia, South Africa, Turkey, Argentina) のような新興国市場に経営資源を集中させている。しかし、こうした新市場を開拓するためにはこれまでフォーカスを置いてきた市場と異なるアプローチが求められる。実際に多くの日本企業は、BRICs などの新興国で成功している韓国企業に比べてはるかに早い段階で、インド、ブラジルなどに進出したが、大きな成果をあげることはできなかった。多くの日本企業は品質第一の経営にもっぱら傾注してきた結果、日本国内市場及び欧米先進国市場向けの製品は比較的価格帯の高いのが特徴である。それゆえ、日本企業が海外市場に進出する時、新興国市場の購買力に合わせるために、すでに先進国市場では売れなくなった古いモデルを投入するのが従来の一般的な傾向であった(朴, 2009b; 朴・天野, 2011)。このような日本国内市場の古いモデルを新興国市場に展開するといった戦略はほとんど失敗した。

しかし、近年、日本企業の中でも成功モデルが現れてきている。その成功には、独自の構築してきた高い技術力をベースに新興国の現地市場のニーズに対応する製品開発を推し進めたことが奏功したと考えられる。言い換えれば、「新興国は先進国市場に比べて後進した市場だ」という認識のもとで、「最新の製品群よりは、一部機能の古い製品を投入する」という従来の戦略から脱皮して、「新興国市場には先進国市場と異なる独特の市場ニーズが存在する」という認識のもとで、現地顧客のニーズを吸いあげた製品開発を行った企業こそ成功したと言えよう。こうした認識転換は、新興国製品開発戦略においてかつての引き算方式の戦略から、掛け算方式の戦略へと大胆な切り取りを意味しており、いち早くこうした方向転換に成功した企業こそ最近の活躍の主人公になっていると考えられる。

本稿ではこうした問題意識に基づき、過去の新興国市場戦略と違って、新興国の独自のニーズに合わせた新たな戦略的転換の事例を提示し、製品アーキテクチャの視点を入れて分析を行うことにする。

そのためには、本稿では三つのコンピタンスのコ

ンセプトと製品アーキテクチャのコンセプトを提示し、このフレームワークに基づき、グローバルで活躍している日本企業の事例を紹介し、韓国企業の戦略と比較分析する。言い換えれば、日本のグローバル企業が本国のテクノロジーコンピタンス (competence) をいかに新興国市場のニーズに合うように適用・展開するのかということに成功のポイントがあると仮定する。つまり、本稿ではすでに生産、販売している製品モデルをインド、中国、ブラジルにどのように展開し、現地のニーズに適合した製品をどのように提供するのが戦略的勝敗の決め手になるという仮説を持っている。こうした仮説に基づき、従来の日本企業に欠けていたマーケットのセンシング能力 (Sensing competence) に着目し、事例分析を行う。また、こうしたコンピタンス観点とともに、製品開発戦略において重要な製品アーキテクチャのコンセプトに基づき、コンピタンスと製品アーキテクチャの適合性に関するフレームワークを提示し、日韓企業のグローバル成功事例を比較する。

2. グローバル戦略におけるコア・コンピタンスと製品アーキテクチャ

2.1 グローバル戦略におけるコア・コンピタンス

企業の競争優位を左右する決定的なキーは、企業の独特のリソース、あるいは有利なポジションであると言える (Rumelt, 1984; Barney, 2002)。その中でも競争企業と差別化することができるコア・コンピタンス (Core competence) がきわめて重要である (朴, 2009a)。コア・コンピタンスに関する理論的な根拠は、アダム・スミスなど (Smith, 1776; Schumpeter, 1934; Coase, 1937) の時代にまで遡ることができる。しかし、1990年代以降 Hamel & Prahalad など (Hamel and Prahalad, 1990; Morone, 1993) により具体的に企業に適用する研究が盛んになっている。コア・コンピタンスは、顧客価値を高めることができる能力、競合他社と明確な違いを出すことができる能力、企業力を広げることができる能力など、ある企業が長期的に構築してきた独特の組織能力と定義できよう (Hamel and Prahalad, 1990)。

しかし、多くの研究者たちによって指摘されているように、ある企業の独特の組織能力は長期間にかけてその企業に定着されて構築されるので、外部環

境に俊敏に対応することを妨げる場合もある。すなわち、持続的にコア・コンピタンスを見直しつつ、外部環境に対応することができる能力を構築し得ない時、強い組織能力はかえって“コンピタンストラップ (competence trap)”、“負のコアコンピタンス (core incompetences)”、“コア・リジディティ (core rigidity)”になってしまうこともある (March, 1991; Leonard-Barton, 1992; Henderson, 1993; Daugherty, 1995; Helfat and Raubitschek, 2000; Dougherty and Heller, 2000; Danneels, 2002)。たとえば、Abernathy & Clark (1985) と Hamel & Prahalad (1994) は日本とアメリカの企業を比較して、日本企業の優れた特徴を紹介しているが、現在逆に日本企業も新興国で成長している韓国企業などから学ばなければならないという声も大きくなっている (金, 2010; 森, 2011)。こうした歴史的事実は、日常的なイノベーションに集中するようになれば、ルーチンワークやチャンネルに埋め込まれているアーキテクチャ知識が慣性化されて、容易には変わらないことを示している。言い換えるなら、これまで有用だった情報フィルターにずっと寄り掛かるようになり、組織及び製品・サービスに対するアーキテクチャ知識が陳腐化してしまい、ライバル企業の新しいアーキテクチャによるイノベーションに対抗することができなくなるのである。こうした問題に対応するために1990年代以後、強調されているのがダイナミックケイパビリティ理論 (dynamic capability theory) である (Teece, 1986; Teece et al., 1990; Utterback and Suarez, 1993; Teece and Pisano, 1994; Henderson and Cockburn, 1994; Teece et al., 1997; Miller and Morris, 1999; Eisenhardt and Martin, 2000; Zollo and Winter, 2002; Zott, 2003; Lopez, 2005; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Quinn and Dalton, 2009)。

前述したように、企業が所有して蓄積する知識は、経営のルーチンやプロセスに埋め込まれており、ナレッジアセット (Knowledge assets) は企業に特有のもので、競争優位の源泉になることもあるが、組織のガバナンス構造がうまく機能できなくなると、逆に一瞬にして組織の競争優位を喪失させる要因にもなり得る。したがって、ダイナミックケイパビリティ (Dynamic Capabilities) は、外部のネットワークと連結して新しいイノベーションの機会を生み出す能力であり、持続的競争優位を果たす

ためのコア・コンピタンス、ナレッジアセット (knowledge assets) を再認識・獲得する能力および急速な環境変化に対応する能力に定義することができる (Teece, 1986; Helfat et al., 2007; Quinn and Dalton, 2009)。このような側面で外部の環境に対するセンシングが非常に重要であり、外部の機会に対する探索、ストレッチ (stretch)、レバレッジ (leverage) する能力を取り揃えるのが重要である (Hamel and Prahalad, 1994)。本稿では、こうした能力を三つのコンピタンスで説明する。

Ritter & Gemunden (2003) は、組織のイノベーションへの影響要因として、コア・コンピタンスと区別なしにコンピタンスを分類している。彼らは、コンピタンスを知識あるいはスキルや質的能力 (qualification) の所有のみならず、それらを利用する能力であると定義している。それに基づいて、イノベーションの成功に影響を与えるコンピタンスとして、ネットワークコンピタンスとテクノロジーコンピタンスとに分けている。ネットワークコンピタンスは、ある組織が他の組織との関係を結合させ、活用できるようにする能力である。ハイレベルのネットワークコンピタンスを持っている企業は、より市場志向的なイノベーション開発の通路に沿い、さらに革新的な製品を売るために関係志向的なマーケティング戦略を立てる。その結果、組織はより多くのマーケット知識のコンピタンスを持つようになり、イノベーションの成功に寄与する。一方、テクノロジーコンピタンスとは、内部的に関わっている最新の技術を理解・利用のみならず、探索する企業の能力である。このコンピタンスは、新製品開発や新製品のプロセスの活用を通して特定の企業に市場開拓を可能にする。そのため、高いレベルの技術コンピタンスを持っている企業であるほど、低いレベルの技術コンピタンスを持っている企業よりはイノベーションの成功はしやすくなる。Ritter & Gemunden (2003) のネットワークコンピタンスとテクノロジーコンピタンスは、Danneels (2002) のマーケットコンピタンスとテクノロジーコンピタンスに似ていると思われる。

本稿では、Ritter & Gemunden (2003) と Danneels (2002) の定義に基づき、図1に示すように外部顧客を探索する能力をカスタマーコンピタンスと定義し、彼らのテクノロジーコンピタンスのように社内の技術を活用する能力をテクノロジーコンピ

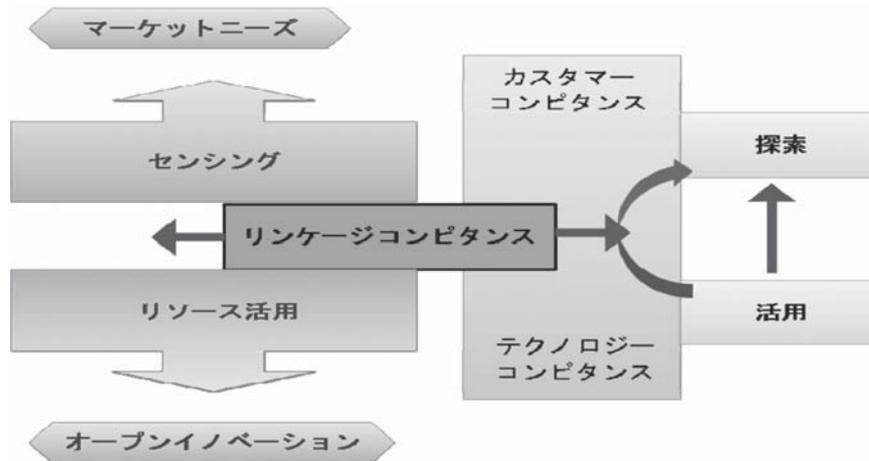


図1 コア・コンピタンスの3要素

タンスと定義する。さらに、カスタマーコンピタンスとテクノロジーコンピタンスを育てるためにマーケットニーズをセンシングし、資源を獲得する能力、外部資源を組合・結合する能力、これら二つのコンピタンスを連結する能力をリンケージコンピタンス (linkage competence) と定義する。日本企業の弱点はよく知られているように、「高機能・ハイクオリティーを実現する能力」であるテクノロジーコンピタンスより、新しいマーケットへのアクセスを可能にするカスタマーコンピタンスの欠乏にあると言えよう。それは、商品の新しい使い方、その商品を所有することの価値、新たなライフスタイル等を顧客に提案する能力と言い換えることができる。日本企業の課題は、従来の強いテクノロジーコンピタンスにカスタマーコンピタンスを結合して、「アイデアを形にする能力」であるリンケージコンピタンスをいかに発揮できるようにするかであろう。こうしたリンケージコンピタンスは、後述する製品アーキテクチャと連携して、現地市場に最適の製品を提供するためのマーケットセンシング能力、そうした人材を育てる能力を含めた製品統合能力として機能するだろう。

2.2 コア・コンピタンスと製品アーキテクチャの適合性

グローバルビジネス環境に対応するために、企業はどのような戦略を打ち出すべきか。こうした企業のグローバル戦略を検討するために、コア・コンピタンスのコンセプトとともに、製品アーキテクチャの考え方が有効である。製品アーキテクチャとは、製品設計の基本思想であり、大きくモジュラー型と

インテグラル型に分けられる (Ulrich, 1995; Fine, 1998; Baldwin and Clark, 2000; Fujimoto, 2003; 朴, 2010)。モジュラー型は機能と構造 (部品) という構成要素が1対1対応であるが、インテグラル型の場合、多対多の関係が成立する。モジュラー型とは異なり、インテグラル型の場合、ある要素の設計変更はただちにほかの要素にも影響を及ぼすため、その影響の是非を判別しながら、設計しないといけないという性質を持っている。こうした製品アーキテクチャの基本分類軸である「モジュラー/インテグラル」分類に「複数企業間の提携関係」という軸を考慮すると、「オープン/クローズド」というアーキテクチャ分類軸を加えることができる (藤本, 2003)。ここでの「オープン」とは、自社のモジュールと他社のモジュールを連結して製品を作ることが可能な技術特性を示しており、「クローズド」とは、自社モジュール (内製部品のような部品群) 同士でなければ連結が不可能な技術特性を持つ。「オープン」提携関係の場合、他社モジュールと連結可能なインターフェースが共通化、すなわち標準化されている。一方、「クローズド」の場合は、モジュール間のインターフェース設計ルールが基本的に当該企業内に閉ざされている。以上の区分によって2×2マトリックスの4つのアーキテクチャタイプが導出される。ここで、「オープンモジュラー製品」といった場合、モジュラー型アーキテクチャを持ち、それに業界標準のインターフェースを持つ製品だと言える。オープンモジュラー製品は企業を超えた「部品結合設計」が可能で、他の企業から品質が良い製品を集めて連結すれば、複雑な「調整」なしに直ちに機能性の高い製品を作ることができるという

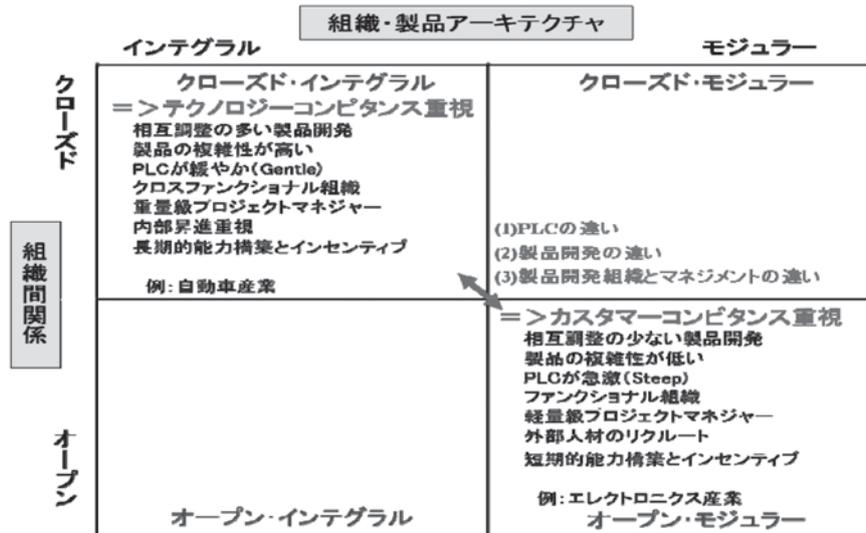


図2 製品アーキテクチャと組織構成および製品開発との関係

特性を持つ (Fine, 1998; Fujimoto, 2003)。これに対して、「クローズドインテグラル製品」は複雑な「調整」によって極限の機能性を追い求めるのが可能であり、理論上では上限がない。もちろん、現実にはコストと納期によって上限が設定される。

こうした製品アーキテクチャと3つのコンピタンスとの関係を示したのが、図2である。クローズドインテグラルアーキテクチャ製品は、技術を重視するため、テクノロジーコンピタンス優位になりがちである。他方、オープンモジュラーアーキテクチャ製品の場合、製品ライフサイクルが急激に変化するので、市場変化に敏感であり、カスタマーコンピタンスにより頼らざるを得ない。さらに、製品アーキテクチャが、クローズドインテグラル製品の場合、完成品メーカーが有利であるが、オープンモジュラー製品の場合、コモディティー現象の中でコンポーネント企業が有利である (Christensen et al., 2002)。デジタル化によって、グローバルビジネス環境はクローズドインテグラルからオープンモジュラーアーキテクチャへの転換を加速化させている。オープンモジュラー製品はスピードが勝負である。そのため、自社の技術を素早く市場のニーズに合わせていくリンケージコンピタンス (Linkage Competence) が重要になってくる。

一方、本稿の主題である日本グローバル企業の新興国市場戦略の場合、従来のテクノロジーコンピタンスをベースにして、新興国の厳しいニーズであるコスト制約に直面している。そのため、本稿で扱っているリンケージコンピタンスをよく活用している

日本企業の製品アーキテクチャ戦略は、上記の分類と異なる特殊な分類形態であるオープンインテグラル戦略を取っているという仮説を提示する。言い換えれば、徹底的に新興国現地の顧客ニーズを把握した後、コスト抑制の製品開発のために現地の部品調達率を高めつつ、今まで追い求めて来た品質と耐久性目標を実現するために長期的に構築してきた日本企業の技術を活用する能力が重要であると考えられる。つまり、品質のばらつきのある現地部品と自社のコア部品をすり合わせする能力こそが新興国戦略の最も重要な能力となり得る。よって、オープンインテグラル戦略は、一部部品の単なる現地生産化・現地仕様化とは異なる。品質の差のある現地部品を利用しながらも、従来のように全体最適の品質を実現する能力こそ、オープンインテグラル戦略の真髄である。つまり、これまで構築してきた高いテクノロジーコンピタンスを活用するために、新興国市場のニーズをセンシングし、そのニーズを満たすための現地部材などのリソースを探索・利用するリンケージコンピタンスの構築こそがこの戦略の決め手になると考えられる。

こうした課題を分析するために、本稿で提示した3つのコンピタンスと製品アーキテクチャのフレームワークに基づき、インド、ブラジル、中国市場における日本企業の戦略の成功例について検討した後、韓国企業の戦略と比較分析する。

3. 日本企業の事例

先述したように、新興国市場を開拓するために

は、自社のテクノロジーコンピタンスと現地市場のニーズを調べて、いかに両者を統合させるかがポイントとなる。このために、日本企業は、かつてのテクノロジーコンピタンス中心の国内製品開発と新興国市場に古いモデルを展開する方式から脱皮して、新しい製品開発を試みている。ここでは、ここ数年著者がフィールドリサーチに参加したインド、中国、ブラジルでの調査に基づき、日本企業の成功事例を紹介し、韓国企業の事例と比較分析を行う。

3.1 A社の事例

A社は、自社のテクノロジーコンピタンスと現地のマーケットニーズをつなげるリンケージコンピタンスがすぐれた代表的な企業である。こうした戦略をベースにして、中国、ブラジル、インドを含めたBRICs市場をはじめ、タイ、ベトナムなどのアセアン市場でも圧倒的なマーケットシェアを握っている。

まず、A社は自社のテクノロジーコンピタンスをカスタマーコンピタンスに合わせて再解釈する努力をしている。こうした試みは中国で始まったが、現在タイ、ベトナム、インドなどにも展開されている。例えば、タイに販売している製品の場合、他の地域設計と異なる部分があるわけではないが、タイの二輪車の価格は毎年半値に落ちていた。なぜなら、中国やインドの現地メーカーが自国以外の市場に積極的に進出して、その市場をさらっていったからである。そのため、A社はこうした状況を考慮した製品開発を行っている。このように新興国市場ではその市場を考慮する製品開発だけでなく、今後の新興国以外の市場に向けた補給品の低費用化戦略を考慮しなければならない。実際に、A社はブラジル市場で80%程度の圧倒的なマーケットシェアを取っているが、中国二輪車メーカーが市場を侵食し始めている。こうした状況に対応するため、A社は国家別に市場ニーズを吸収して、国家別製品を企画・開発していた二輪車の企画・開発スタイルを見直し始めている。これまでのように国家別ローカルモデルも必要に応じて企画・開発するが、基本的には各国のニーズを収集した後、最大公約数的なニーズを抽出して、これをベースにグローバルモデルを実現して行くという戦略である。この際に、重要な戦略が新興国市場での製品開発・生産で構築した低費用化技術である。中国やインドという新興国の調達インフ

ラを活用しつつ、品質、コスト、納期の観点で最善のオプションを組み合わせて、A社の強みであるブランドイメージ、環境・安全・燃費という先進技術力、そして規模の経済を活かした製品開発戦略を展開している。こうした戦略によって製品化されたモデルが数多くあるが、タイやベトナムなどのアセアン市場で成功した低価格モデルがWaveモデル(Wave100, Wave 125, Wave Z, Wave α)であり、日本国内市場にも展開されたのがPCXスクーターモデルである。新興国の生産・調達インフラを使いつつ、製品コンセプトは先進国でも通用するグローバルモデルとして安い価格で実現したのである。

ここでは、さらにインドでの事例を紹介する。A社のインド拠点は、インド現地企業H社とジョイントベンチャーを形成し急速に成長して来た。2010年現在のインド全体のマーケットシェアは60%を超えている。このようにインド市場でA社が高いマーケットシェアを占めることができた背景には、ローカル企業H社との協力である。同社は緻密な現地顧客のニーズに基づき、徹底的なコスト削減のための現地部品サプライヤーからの調達比率を高めることで、インド顧客の低価格ニーズに答えることができた。すなわち、基本的に日本現地開発部門で最高の耐久性を実現することができる設計図面を提供し、これをベースにして現地部品を徹底的に使うことで低い価格を実現したという。

インドでは3-4人がバイクに乗ることは基本であり、3-4人が乗っても壊れない構造に設計しなければならない。後の座席部分の強度を高める必要がある。すなわち、A社の強みであるエンジンの性能を維持しつつ、現地部品を使うことで求められる強度まで高めたのが特徴である。A社の事例は、かつての国内中心の製品開発アーキテクチャであるクローズドインテグラルから、現地のリソースを十分に活用して製品開発を行うオープンインテグラルアーキテクチャに変わった代表的事例であろう。

3.2 B社の事例

続いて、インド市場におけるB社の事例を紹介する。B社のインド市場のための自動車開発戦略もこれまでの日本国内中心の製品開発を乗り越えた戦略として知られている。B社は、1997年インドの現地企業とジョイントベンチャーでTKM社を設立して、世界市場やアジア市場向けに開発された車種

をインド市場に投入するためにインドのバンガロールで生産・販売してきた。こうしたモデルに対する品質評価は高いが、インドでの同社のマーケットシェアは数パーセントに過ぎなかった。こうした状況を打開するために開発し始めたのが、Etios モデルの開発プロジェクトである。

B社のこれまでのインド市場の戦略と異なり、基本モデル価格として100万円を切る製品開発を行い、2011年現在認知度が高くなっているのがEtiosモデルである。Etiosモデルは、B社の新興国市場開拓のための革新的モデルとして史上最初にプラットフォーム開発を含むすべてのものをゼロベースで始めたと知られている。

Etiosモデルには、日本国内や欧米市場に投入した自動車と異なる特徴をいくつか持っている。例えば、日本人顧客ならエアコンの送風が直接顔に当たることを嫌がるが、インド人たちはむしろ体に直接冷たい風が当たらなければならないので、冷房機能をインド人に当たるように変えたエアコンを搭載させた。こうした機能は、すでにインド家電業界をリードしている韓国家電企業や現代キア自動車でも取り入れているが、他社をベンチマークし、かつ顧客調査を行うことで新しく取り入れたという点が特徴であろう。また、インドでは車内にヒンズー教の像を飾る人も多く、車内に専用設置空間も作るとされる。とりわけ、素足で車に乗る傾向のあるインド人たちの習性を考慮して、足がぶつかっても痛くないように前の座席シートのガイドレールに樹脂で作ったカバーを設置するとか、ほこりだらけのインドの道路事情を考慮して車体下部をカバーで覆う機能などを追加したとされる。このように、B社がインドを含めた新興国市場を攻略するためにゼロベースで開発したEtiosモデルは徹底的にインド現地市場のニーズを取り入れたため、同社の発表によると、2011年7月現在、目標より23%多くの注文を受けるほど好調である。

新興国ニーズに対応する製品開発を行うために、当時製品開発チームはインド現地を何度も訪問し、インド現地人開発チームと協力体制を維持したとされる。2006年から製品企画をはじめ、何百人の技術者が現地にきて、現地調査を行ったのである。具体的に、現地人たちの自動車の乗車方法、自動車の使い方などを観察するために、インド現地を訪問し、Etiosモデルの場合、現地適合試験を何回も実

施した。インド消費者の選好度に合わせるために、既存の部品とモジュールを使わないで、価格もゼロベースで検討した。

次に、こうした現地化開発のためにインド現地のエンジニアたちと協力したのも特徴である。モデル開発のために日本人エンジニアだけでは限界があるという事実を悟り、現地人で構成された現地開発チームのTKMの現地エンジニアたちと協力して開発を進行したのである。また、新興国ニーズにおいて重要な価格競争力のために、徹底的な現地部品調達及び活用能力を培ったのである。設計から社内での生産技術および製造部門とサプライヤーが一体になって、部品点数を絞り、ベンチマークした他社の車両より部品点数を1割程度減らすことに成功したのである。また、従来の国内製品開発では適用しにくいと思われた新興国で購入した素材（鉄板や樹脂成型品など）を製品設計の工夫を通じて活用し、大胆にコストを下げたとされる。たとえば、防錆鋼板の仕様の場合、まずスペックを決めて、すでにインドで生産販売しているInnova製品で適用試験を行った後、新規開発のEtios製品に適用したのである。また、ガソリンの価格が年々高騰しているインド市場を考慮し、高性能の燃費を実現する一方、その他の仕様では現地部品を活用することで徹底したコスト削減を実現した。こうした対応によって、Etiosの現地調達率は約70%に達しているが、今後エンジンとトランスミッションも現地で製造することで現地調達の比率を90%にする予定である。

こうした成功事例は、従来の日本開発モデルを新興国に展開したのではなく、本稿で提示したように製品アーキテクチャをローカルマーケットに合わせて調整することで、新興国に適合したインテグラルアーキテクチャを実現したと言えるだろう。

3.3 C社の事例

冒頭で新興国戦略においては、現地ニーズをセンシングする能力が重要であると提示したが、こうした顧客ニーズをセンシングし、それに対応した製品開発に成功したケースがC社の中国製品開発事例である。

C社の中国研究所は、2005年に現地ニーズに対応した商品企画をするために設立された。家電製品（冷蔵庫、洗濯機など）において現地のローカル対応で成功した代表的事例である。同研究所の2010

年現在の人員構成は、中国人9名、日本人は所長1名だけである。同研究所の役割はすべての家電製品が家庭でどのように使用されているかという製品使用環境を徹底的に調査することである。ある製品が売れるかどうかに対して、仮説検証を通じて商品企画で統合させている。代表的に成功した製品が、中国の台所の入口の大きさに合わせて冷蔵庫サイズを60cm以上から45cmに減らした製品のケースである。さらに、インドで成功した韓国LGのような成功ケースをベンチマークして、女性たちの化粧品を入れるスペースを備えた製品も開発して高い評価を受けているようだ。

もう一つ成功している製品開発事例として、洗濯機に抗菌技術を取り入れたケースが挙げられよう。この製品開発に成功するようになった過程をみると、研究所の中国人女性研究員の活躍が大きかった。女性研究員たちは、中国人の家庭を一軒一軒訪問して、洗濯機の使い方を徹底的に調査して、生のデータを集めた。集まったデータを分析する過程で特別な事実が分かった。不思議なことに下着を洗濯機で洗わず、手洗いをする人が多かったのである。その理由を確認したところ、屋外の環境は汚く、外部で活動するとき、着る外着には様々な細菌がくっついており、外着と肌に触れる下着を同じ洗濯機で洗えないと思っていたのである。こうした現地のニーズを徹底的にセンシングする能力を高めることで、本社および現地の大学と協力して抗菌洗濯機を開発し、洗濯機マーケットシェアを大幅に伸ばしたのである。現在、中国の成功事例を活かし、インドでも同様な戦略を展開している。

C社の事例は、自社の高いテクノロジーコンピタンスを新興国で活用するために、現地のニーズを吸い上げる仕組みを構築することで、テクノロジーコンピタンスとカスタマーコンピタンスを統合したリンクエッジコンピタンスを最大限に発揮した事例であると言えよう。さらに、従来の国内主導のクローズドインテグラル製品開発から脱皮し、現地の人材のみならず、大学研究施設や部品など現地のリソースを活用することでオープンインテグラルアーキテクチャの製品開発戦略を展開することに成功したのである。

3.4 D社の事例

ブラジル電子製品市場で現在急速に成長している

製品は、携帯電話、テレビ、PC（パソコン）のようなIT関連機器である。その中でもPCは、今後も大幅に成長すると予想されている。D社は、プリンターを生産・販売する企業であり、こうしたPC市場の成長に合わせて、プリンター市場においても成長する可能性が高い。

ブラジル市場は、国内市場保護のため、関税のような税金が高いだけでなく、販売にかかわる多様な消費税が存在している。ブラジルで使用されるほとんどのプリンターは、領収書の発行に使われており、D社もこうした環境に対応したビジネスモデルを開発している。たとえば、税金を取り立てるための領収書印刷のための用途専用で開発したプリンターが注目を浴びている。

プリンター市場では、ブラジルだけでなく、多くの新興国でHP（Hewlett Packard）のマーケットシェアが高いのが特徴である。こうしたブラジルのプリンター市場に日系メーカーが侵食していくという構図である。コンシューマのためのインクジェットプリンターでは、HP56%、D社22%であるが、業務用ではD社が圧倒的に高い84%を取っている。こうした業務用市場で強みを発揮できたのは、脱税を防止するシステムをプリンターシステムの中に構築することで領収書市場を席卷したのが大きな成功要因である。ブラジルでは、政府機関が徴税をする手段として、必ず領収書を発行させている。こうした領収書の発行用途としてD社のドットマトリックスプリンターが使われている。すなわち、脱税を防ぐために、民間企業にインボイスやレシートを複数枚印刷して、同じドキュメントを自社、顧客、税務当局で保管するよう義務づけている。このような徴税市場は「フィiscal市場」と呼ばれるが、主にD社のドット・マトリックスが使われてきた。ただし、この市場も、最近、情報保管や当局への報告を電子データによって行うようになってきており、そのような場合は、企業や店舗での複数枚印刷の必要がないことから、サーマルプリンター（thermal printer；感熱式プリンターとも呼ばれる）が好んで使われている。D社はサーマルプリンターを利用して、領収書情報をブラジルの州政府に送るシステムをソフトウェアによって実現している。

一方、レーザープリンターおよびインクジェットプリンターも成長しているが、インドネシアやインドなどで見られるように、とくにインクジェットプ

リンターではインクカートリッジの純正品と非純正品市場によって大きな影響が出てくるのが特徴である。同社は、東南アジアのようにすでに非純正品が蔓延している市場では、それに対応したプリンター機器の開発を行うことで対応したことがある。しかし、ブラジルではまだそうした市場になっておらず、現在こうした課題に対応するために、地方のどこに行ってもD社のインクカートリッジが手に入るように、電子製品の販売店およびITディストリビュータだけではなく、文房具屋やショッピングモールでもD社のインクを手に入れることができるようにブラジル全国での流通ネットワークを拡大していく戦略を立てている。D社のケースからは、現地のニーズを吸い上げて、それに合わせた製品投入を行うという特徴が見て取れる。言い換えれば、先進国の技術変化と異なる新興国市場に対応するために、旧式のように見えるプリンターのハードウェアと自社独自のソフトウェア開発能力を組み合わせることで、新興国市場で受け入れられる製品開発が可能になったと言えよう。

4. 韓国企業の事例

ここでは、日本企業と比較するために新興国市場で成功している韓国企業の事例を取り上げる。とくに、ブラジルやインド市場で現地化を行っているE社とF社の事例を紹介する。

4.1 E社の事例

韓国エレクトロニクス企業が最初にブラジルに進出したのは1995年頃だった。まず、韓国企業は日本企業と同じく、税制の優遇のために、マナウス地域に進出した。E社も1996年に同地域に進出した。当時の韓国企業は海外戦略の強化を目指し、欧米以外の地域に進出しようとしていた。ちょうどインドに進出したのも、同じ時期であった。E社は、新興国市場のニーズを吸い上げるために、本社人材を徹底的に活用している。たとえば、本社の人材をグローバルに1年間派遣する地域専門家制度を導入している。

E社がブラジルで本格的に携帯事業を始めたのは、1999年である。ここでは、PLC (Product Life Cycle) が極めて短く、韓国からブラジルまでの物流のリードタイムも長いE社のブラジル携帯事業の成功要因について分析する。ブラジルのものづく

り環境は厳しく、ブラジルでの現地調達比率は非常に低い。たとえば、部品の90%以上は、中国、韓国などの海外から調達しており、現地調達は、10%以内である。ブラジルの法律規定によって、バッテリーなど部品の一部を現地から調達する必要がある。それにもかかわらず、ブラジルで生産せざるを得ない最も大きな理由は、税金の問題が取り上げられよう。完成品の輸入関税が高いので、中国から部品を調達する物流コストを考慮しても有利である。

E社のブラジル携帯事業は、2008年の5位から2010年1位となり、急速に成長してきた。その成功には、SCM改革、現地対応の製品開発、営業マーケティングの組織強化などの要因があるが、同社では代表的成功要因としてSCM改革を挙げている。携帯製品の場合、3-6ヶ月に1モデルのPLCであり、分単位、秒単位の生産計画が極めて重要である。同社では、SCMが粗末なときには、空でゴミになる部品が多かったとされる。2000年代半ばからSCM統合を行い始めて、E社内部のマーケティングと生産を統合し、続いて販売店との連携を図ることで在庫を格段に減らした。その結果、製品価格も安くなった。

E社のSCMシステムは、2000年代半ばから推進してきたが、2008年までは、生産とマーケティングとの連携が取れなかった。その結果、両者の間に不信感が存在していた。たとえば、生産部門が販売部門のオーダーに対応できなかったため、販売部門は実際のオーダーを膨らませることがあった。一方、生産部門も販売部門の情報が実際と合わなかったため、販売部門のオーダー要求より少なく生産するという悪循環が繰り返された。

しかし、2008年末頃、構築したE-SCMシステムによって、生産計画と販売計画が互いに視えるようになり、また大きな販売店ともEDI (Electronic Data Interchange) を経由してつながるようになり、リアルタイムで毎日の販売状況が分かるようになった。その結果、SCMの精度が非常によくなった。こうしたSCM改革によって、実質的に成果が現れて、ブラジルの携帯モデル数を格段に減らすことができた。かつては、1モデル3000台しか売れなかったモデルも生産していたが、SCM改革によってマーケティングと生産との統合ができるようになり、ブラジル市場でよく売れる携帯モデルに特化するようになった。2010年現在の基本携帯モデル数

は、50モデルである。

こうしたSCM改革によって、生産部門も携帯モデルの数が少なくなり、販売部門のオーダー要求に対応しやすくなった。携帯製品の新品投入は、基本的に3か月のサイクルをベースにしており、開発および生産時間も非常に短くなっている。さらに、ブラジルでは物流移動距離が他地域より長いので、モデル数が少なければ少ないほど、変動を抑えることができる。以上のように、販売と生産の間のSCM統合によって、マーケティング情報が開発、生産、購買につながり、その結果、携帯モデルの数が減ることでヒット製品の登場も増加している。E社のケースは、SCMによってPLCが短くなっている携帯製品に対応した典型的な例である。

4.2 F社の事例

F社は1997年にインドに進出した。主要製品別のF社の市場シェアを見ると、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなど主要な家電分野では1位を占めており、PC、携帯電話(GSM)などの分野でもトップ3にランクされている。F社がインドで成功した要因として、社内では三つの要因があるとされている。第一に世界水準の品質を持つ製品を生産したこと、第二にインド市場において製品やビジネスの徹底的な現地化努力を行ったこと、第三にインドで強力なディーラー網を構築し、農村地域まで販売網を広げたことである。F社の市場戦略の経緯を整理すると、参入当初、上位5%に相当する上位層をターゲットとしたプレミアム戦略をとっていた。しかしその後は、一方で上位層のブランド構築を重視し、市場への影響力を高めつつ、他方でインド中間層に向けた市場浸透戦略と現地化戦略を大胆に実行に移してきた。

F社の現地化戦略はある経営者のリーダーシップによるところが大きい。F社の初期現地法人社長は、先行する日本企業との競争に勝つには、製品の現地化を徹底的に進め、彼らと差別化できる商品を現地市場により多く投入するよりほかないと考えた。同氏は、現地適合製品を市場に供給するために、R & Dの現地化が不可欠であると考えていた。そのため、長期的構想を持って、現地R & Dチームを育成し、現地顧客ニーズに迅速に対応する体制を整えてきた。その特徴は、R & Dの現地化と現地人材育成活動をリンクさせてきたことである。

F社は現地適合製品の開発を行うために、既に進出していたソフト開発会社とも協力し、ローカルデザインチームを立ち上げた。彼らによって生みだされた製品がクリケットゲームとマルチ言語対応機能を入れたカラーテレビである。

また、冷蔵庫の開発では、1ドアの製品開発に力を入れた。F社の1ドア冷蔵庫の製品ラインは15色のモデルを有しており、インド市場向けと中東・アフリカ市場への輸出を目的としている。多様なデザインを用意しており、例えばインド人が好きな花柄のデザインの冷蔵庫も発売している。これ以外にも、ドアロック機能を持つ冷蔵庫、エア浄化フィルターを備えたエアコン、ネズミの侵入を防ぐ箱構造を持つ洗濯機、不安定な電圧に耐えるコンデンサ、それを使った電子レンジなど、インドの顧客ニーズに対応した製品や部品の開発に次々と取り組んだのである。

むろん、LG電子のインド市場での現地開発においても、部品の設計変更などは、本社の開発によるところもある。しかし、現地適合製品開発の主たる権限が現地側にあり、現地側の開発資源を多く活用している点が、特徴である。現地の消費者の行動や心理を最もよく知る現地スタッフを選び、彼らにマーケティングや製品開発の業務の多くを任せ、思い切って権限を付与したことが、現地適合製品創出のポイントになった。

F社はまたスポーツマーケティングにも力を注いでいる。インドで人気のあるスポーツであるクリケット大会を10年以上も後援し、ブランドの認知度を高めることに成功した。また、こうした活動を具体的に製品化したのが、クリケットゲーム付テレビである。

最後に、インドにおける流通・サービス網の構築にも触れておきたい。F社の流通・サービス網は、まさに「クモの巣」のようにインド全域に張りめぐらされている。F社は支社の人員の半分をアフターサービス要員として雇用し、主婦も販売員として採用してきた。家庭に入った女性を販売社員として積極的に活用することは当時のインドでは珍しい試みであったが、家電製品の主な使用者である女性を販売部隊に取り込むことで、家庭の主婦層へのアプローチも可能になり、そこに眠る家電の潜在需要を掘り起こし、販売を拡大することが可能になった。また彼女らの意見は製品開発部隊にもフィードバック

クされ、現地適合製品開発の貴重な情報源となっている。こうしたF社のケースは、市場ニーズをセンシングし、現地の開発力を高めることでリンクージコンピタンスを育成した代表的事例である。言い換えれば、オープンモジュラーアーキテクチャに近い自社の製品群の競争力を高めるために、現地ニーズを反映したインド現地でのすり合わせ開発を行うことでオープンインテグラルアーキテクチャを実現したと言えよう。

5. 日本企業と韓国企業の新興国戦略比較

本稿では、コア・コンピタンスの3要素として、テクノロジーコンピタンス (technology competence)、カスタマーコンピタンス (customer competence)、リンクージコンピタンス (linkage competence) を提示した。ここでは、こうした3つのコア・コンピタンスと製品開発戦略の重要な決め手となる製品アーキテクチャ概念を統合して、日本と韓国のグローバル企業の新興国戦略の事例を比較分析することに焦点を合わせる。

韓国企業のグローバル化には、最初に各国・地域へ社員を送り込み、現地の文化や生活習慣を事前に徹底研究してからデザインやマーケティングに注力するという普遍的なパターンが見られる。つまり、最初から膨大な費用がかかる技術的な先行投資を手掛けることはせず、綿密な現地文化・習慣の研究結果に合わせる形で、欧米先進国や日本など先進国が開発した技術を習得しアレンジするのである。このようなグローバル・マーケット戦略が、グローバル

市場において韓国企業を成功に導いた成功要因だといえよう。

特に韓国企業のうち、E社は現地文化・習慣研究を社内制度化した「地域専門家制度」によって、新興国市場のニーズをセンシングしている。これが現地ニーズに合致した製品の開発や積極的な広告宣伝と結び付き、新興国市場を中心にしたブランド化の成功をもたらしたと思われる。また、先進国の先行技術を習得するにあたっては、先進国の既製品を技術や機能の観点で分解し、グローバル・ニーズに合わせて分解した機能を再定義する戦略をとっている。例えば、新興国市場に対してはハイエンド機能をそぎ落とし価格を抑えた製品を供給するなどして適正価格で販売する戦略を採用し、先進国市場では差別化した機能を多様なマーケティング戦略（スポーツマーケティングなど）を通してアピールしている。その際、差別化した機能を実現する技術が自社に無い場合は、外注や外製、特許の取得や技術提携、技術を持った企業の買収といった技術面でのオープン戦略をとる。

このように、韓国勢は欧米や日本のような基礎研究をベースとしたイノベーションよりは応用研究に興味がある、という姿勢を自ら明確にしている。そのことを象徴的に表すのが、R & DならぬR & BD (Research & Business Development) というE社独特のコンセプトである。これは、基礎研究は欧米と日本に任せ、デザインやマーケティングなど販売に直結する領域に注力するという姿勢を表している。

また、グローバル・サプライチェーンとデフレ傾

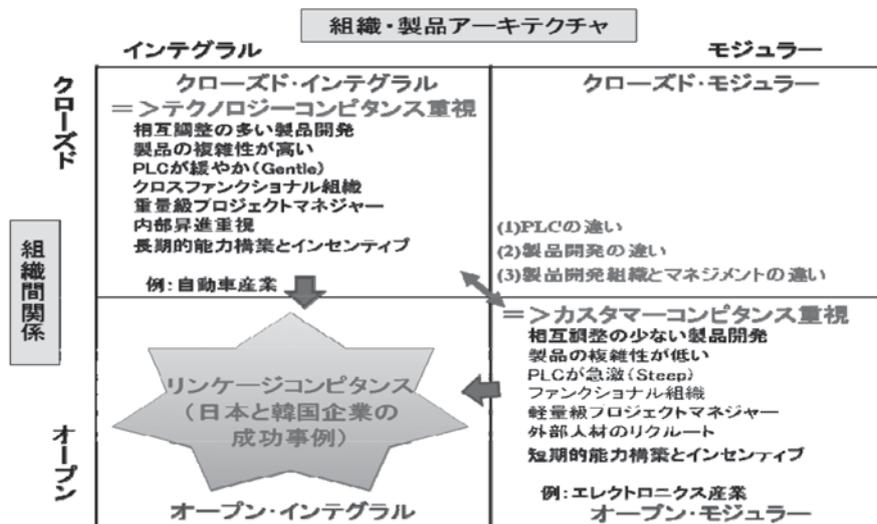


図3 成功している日本企業と韓国企業の新興国戦略モデル

向が進展する近年の消費者向け製品市場では、国内外を問わず、製品の品質を決めるのはメーカーではなく顧客（最終消費者）であるというパワーバランスの逆転が起これつつある。その結果、メーカーが高品質を自賛しても、とくにグローバル市場においては消費者に選ばれないという事態が起きている。こうした状況が進むにつれて、これまで多くの日本企業はきりのない過剰品質を追求しているとはいえ、さらに、グローバル市場である程度の地位を維持するため、高付加価値製品であっても量産技術によるコストダウンを行い、その結果、たたき売り状態となって利益を犠牲にしているという現状があった。

そのような現状の打開策として、本稿で取り上げてきた日本企業も韓国のE社とF社のように、イノベーション（自社ブランドの製品で）囲い込まず、オープンにして新興国のリソースを活用する戦略を展開している。本稿ですでに検討してきたように、主にインド、中国、ブラジルなどの新興国市場で急速にシェアを拡大している韓国企業は、従来のように国内で開発した製品を現地に展開する戦略ではなく、現地ニーズを新しくセンシングして、既存の自社技術と現地部品を効果的に活用する戦略（3つのコア・コンピタンスの統合的活用）を構築したことが明らかになった。また、これを実現する具体的な製品アーキテクチャ戦略として、日本企業の場合、独特の強みであるインテグラルアーキテクチャ開発能力に、現地部品企業の不安定な品質を吸収して低い製品価格と日本企業の強みである一定の水準以上の品質を具現するオープンインテグラル戦略を展開したことが分かる。

一方、韓国グローバル企業の場合、オープンモジュラー製品を非常に早いスピードで展開する戦略を駆使していると言えるだろう。たとえば、韓国のE社とF社のような電子企業が新興国で展開している製品は、オープンモジュラーアーキテクチャに近く、こうした製品の場合、PLCが非常に急激に短くなることが特徴である。そのため、PLCの導入-成長-成熟-衰退のサイクルを素早く回転させることで、ブランドによる差別化戦略に注力している（朴，2011；朴・天野，2011）。具体的に、デザインの差別化、市場別ニーズに特化した機能の差別化、タイムリー製品投入、生産と販売を統合したSCM（Supply Chain Management）戦略を展開していると考え

られる。

6. まとめ

本稿では、コンピタンスの3要素であるテクノロジーコンピタンス（technology competence）、カスタマーコンピタンス（customer competence）、リンケージコンピタンス（linkage competence）と製品開発戦略において重要な製品アーキテクチャ概念を統合したフレームワークを提示し、新興国戦略で成功している日本グローバル企業の事例を紹介し、韓国企業の戦略と比較分析した。

本稿では、BRICs市場と言われるインド、中国、ブラジル市場の日本グローバル企業の事例を中心に検討したが、新興国戦略を成功させている企業は既存の日本国内開発製品を現地に展開する戦略ではなく、現地ニーズを新しくセンシングして既存の自社技術と現地部品を効果的に活用する戦略を展開しているのが共通の特徴である。また、これを実現する具体的な製品アーキテクチャ戦略として、日本企業の場合、独特の強みであるインテグラルアーキテクチャ開発能力に、現地部品企業の不安定な品質を吸収して低い製品価格と日本企業の強みである一定の水準以上の品質を具現するオープンインテグラル戦略を展開したことが分かる。

一方、韓国グローバル企業の場合、オープンモジュラー製品を非常に早いスピードで展開する戦略を駆使していると言えるだろう。そのため、新興国市場で成功している韓国のグローバル企業は、ブランドによる差別化戦略に注力しており、デザインの差別化、市場別ニーズに特化した機能の差別化、タイムリー製品投入、生産と販売を統合したSCM（Supply Chain Management）戦略を展開していると考えられる。

このような日本および韓国企業のグローバル戦略はそれぞれの組織特性と密接な連携を持っており、こうした組織特性に相応しい戦略を展開する企業が成功事例として登場していると考えられる。今後は、両国企業の組織体制までを考慮した分析が求められる。この分析は今後の課題として取り組みたい。

【謝 辞】

本稿は科学研究費補助金（若手研究B）にもとづく研究成果の一部である。査読の過程で有意義なコ

メントを頂きました匿名レフェリーの先生方には、ここに記して感謝申し上げます。

【参考文献】

- Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1985) "Innovation Mapping the winds of creative destruction," *Research Policy*, Vol.14, pp.3-22.
- Baldwin, C. Y. and Clark, K. B. (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Pearson Education, Inc.
- Christensen, C. M., Verlinden, M., Westerman, G. (2002) "Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability," *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.5, pp.955-993.
- Coase, R. (1937) "The nature of the firm," *Economics*, Vol.4, pp.380-405.
- Danneels, E. (2002) "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.1095-1121.
- Dougherty D. (1995) "Managing your core incompetencies for corporate venturing," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, No.3, pp.13-135.
- Dougherty, D. and Heller, T. (1994) "The illegitimacy of successful product innovations in established firms," *Organization Science*, Vol.5, pp.200-218.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000) "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, Vol.21, Nos. 10/11, pp.1105-1121.
- Fine, C. H. (1998) *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA: Peruseus Books.
- Fujimoto, T. (2003) *Noryoku kochiku kyoso (Capability-building competition)*, Chukousinsyo (in Japanese). English translation: *Competing to be really good* (translated by Miller, Brian), Tokyo: International House of Japan, Tokyo.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990) "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*, Blackwell Publishing, Malden.
- Helfat, C. E. and Raubitschek, R. S. (2000) "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products," *Strategic Management Journal*, Special Issue, Vol.21, Nos. 10/11, pp.961-979.
- Henderson, R. (1993) "Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: evidence from the photolithographic alignment equipment industry," *The Rand Journal of Economics*, Vol.24, No.2, pp.248-270.
- Henderson, R. and Cockburn, I. (1994) "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.63-84.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.1, pp.111-125.
- Lopez, S. (2005) "Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities," *Management Decision*, Vol.43, Nos. 5/6, pp.661-669.
- March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87.
- Miller, W. L. and Morris, L. (1999) *Fourth generation R & D: Managing knowledge, technology, and innovation*, Wiley, New York.
- Morone, J. (1993) *Wining in high tech markets*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, L., and Dalton, M. (2009) "Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership," *Corporate Governance*, Vol.9, No.1, pp.21-38.
- Ritter, T. and Gemunden, H. G. (2003) "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents," *Journal of Business Research*, Vol.56, No.9, pp.745-755.
- Rumelt, R. (1984) "Towards a strategic theory of the firm," In Lamb, R. B. (ed.) *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. pp.556-570.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Smith, A. (1776) *An inquiry into the nature and cause of wealth of nations*, London: Routledge.
- Teece, D. (1986) "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy," *Research Policy*, Vol.15, pp.285-305.
- Teece, D. J. (2007) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Teece, D. J. (1998) "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets," *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.55-79.
- Teece, D. J., Pisano, G. (1994) "The dynamic capabilities of enterprises: an introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1990) "Enterprise capabilities, resources and the concept of strategy," *Consortium on Competitiveness and Cooperation, Working paper CCC 90-8*, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, CA, 1990.
- Ulrich, K. (1995) "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," *Research Policy*, Vol.24, pp.419-440.
- Utterback, J. and Suarez, F. (1993) "Innovation, competition, and market structure," *Research Policy*, Vol.22, No.1, pp.1-21.

- Zollo, M. and Winter, S. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp.339-351.
- Zott, C. (2003) "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.2, pp.97-125.
- 金東鎬 (2010) 「日本産業省に「韓国室」設置へ…韓国を学ぶ?」中央日報 (3月22日).
- 森辺 (2011) 「新興国に翔ける: 韓国企業から学ぶマインド」SANKEIBIZ (9月27日).
- 朴英元 (2009a) 『コア・コンピタンスとIT戦略』早稲田大学出版部.
- 朴英元 (2009b) 「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略: 現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』8 (4), pp.181-210.
- 朴英元 (2010) 「液晶産業の製品・工程アーキテクチャと生産立地戦略—韓国液晶企業の事例」『WIAS 紀要論文』, pp.42-61.
- 朴英元 (2011) 「成長する韓国エレクトロニクス産業—そのグローバル成長プロセスとブラジル現地化戦略」『JOI 特別講座』5月号, pp.23-28.
- 朴英元・天野倫文 (2011) 「インドにおける韓国企業の現地化戦略: 日本企業との比較を踏まえて」『一橋ビジネス・レビュー』59 (3), WIN, pp.6-21.