

日本企業の新興国進出に先立つ フィージビリティ・スタディの役割

—インド・ベトナムへのサービス・ビジネス展開の事例から—

The Roles of Feasibility Studies Conducted by Japanese Firms: Cases of Service Businesses Entering India or Vietnam

長 島 直 樹

1. はじめに
2. 先行研究
 - 2.1 経営意思決定タイプの類型化
 - 2.2 市場機会に対する見方
 - 2.3 企業の海外進出モデル
3. 研究アプローチ
 - 3.1 FSに関する仮説モデル
 - 3.2 調査設計とデータ
4. 分析結果
 - 4.1 海外進出の意思決定に関する特徴
 - 4.2 FSの効果と役割
5. 結論とインプリケーション
 - 5.1 分析結果の整理
 - 5.2 新たな仮説と課題
 - 5.3 代表的モデルとの比較

1. はじめに

先進国の多くの企業がターゲットとする新興国の「都市部中間層」は、量的増加にとどまらず、質的にも急速な変貌を遂げている。ライフスタイルが欧米化するに伴い、彼らの消費ニーズは「モノ」の充足から、利便性、快適性、娯楽性への希求へシフトする様子が見られる。これを背景に、小売（スーパー、コンビニエンス・ストア等）、外食（ファストフード、ファミリー・レストラン等）、宿泊（ホテル等）、健康（スポーツジム、健康器具等）、美容（カウンセリング化粧品、エステ等）、教育（学習塾等）金融（クレジットカード等）——などが有望な B to C サービス分野として浮上し、これらのビジネス機会は今後も拡大するとみられる。

しかし、新興国の消費者は多くの場合、都市部中間所得者層に限っても、日本の消費者とは違いがあることも示唆される(Nagashima & Nagashima 2017等)。サービス業は製造業と比べ、サービス・エンカウンター（顧客接点）、つまり顧客とのインタラクションが多く存在し、顧客特性を理解することがビジネス展開上、不可欠となる。自社商品への嗜好性や価格への反応はどうか、競合他社とはいか

に差別化を図るべきか、消費者は何に満足し、満足がいかにロイヤルティに繋がるのか等々、マーケティング上の課題は多い。これらは、事前調査による理解・把握だけでは限界のある課題であり、進出後も地道かつ継続的に取り組む企業が多い。

以上のようなマーケティング関連の課題のほか、新興国への進出には大きなリスクを伴うため、相応の事前調査が必要となる。「先進諸国での海外ビジネス経験には依存できない」との声も聞かれる。また、同じ新興国でも、例えば中国とインドでは多くの面で異なっている。同一新興国の国内でも地域差が大きいケースもある（長島 2017 等）。国や地方政府の政策や制度面（外資規制や優遇措置）はその「ねじれ」も含め、よく指摘される点である。電力・道路等のインフラ、土地取得の可否、商習慣の違い等もしばしば問題となる。このほか、現地スタッフの雇用・訓練、現地パートナーとの協働の可能性も事前には不確実性の大きい要因であり、現地にコミットする過程で前進する課題と推測される。

長島（2016）は 11 社のケースに基づき、日本企業による新興国進出の意思決定の特徴を検討した。しかし、定性情報に基づく個々のケースの吟味が中心であり、一定の法則性を見出すためには定量的な把握が課題として残されていた。上記研究のヒアリング調査に対し、本研究では数量的分析を可能とすべく電話と E メールによる追加調査を実施した。その中で回答を再確認するとともに、項目ごとの「重要性の認識」「理解の困難性」「調査レベル」の評価（7 段階）を追加的に尋ねた。

上記の背景・問題意識と追加調査の結果に基づき、日本のサービス企業に関して、i) 新興国市場への参入に関する意思決定プロセスの特徴を確認すること、ii) 意思決定に先立つ FS の役割・機能に関する検討を行うこと——の 2 点を本稿の目的とする。

2. 先行研究

企業の海外進出に関しては、多くの研究蓄積があり、海外進出の意思決定プロセス、海外ビジネスの実現過程及びそのモデル化において多様な捉え方が存在する。Chandra (2017) は企業の国際化に関する 4 つの代表的モデルを提示し、「経営意思決定タイプ」「機会に対する見方」の観点から比較検討する。

2.1 経営意思決定タイプの類型化

組織としての経営意思決定のタイプ・考え方は Effectuation Approach, Causation Approach に大別される。Effectuation とは、「達成」を意味し、不確実性が高く分析に基づく予測の有効性が担保しづらい状況下である点を重視する。選択候補の比較による「最適化基準」は事実上不可能であり、候補を逐次的に検討し、「満足化基準」によって意思決定を行うことが現実的であると考えられる。また、予測や計画の限界から、必然的に個々の経験や個別事象が意思決定に大きな役割を果たすことを受け容れる。さらに、分析の出発点は、当該企業の持つ資源・能力 (Resource, Capability) であるとする。

これに対し、Causation は、「因果関係」を意味し、精緻な市場分析・予測・計画に基づき、選択肢の中から最適解を選択する考え方である。新古典派経済学の考え方と親和性が強い。個人の主観や個々の特殊的事象よりも、客観的事実や普遍的な法則性に信頼を置く。また、分析の出発点は、当該企業の目的・目標であるとする。

両者の考え方の中間的な考え方が、Rule-based Reasoning Approach であり、最適解は求めないまでも、意思決定の評価基準の明確化・決定プロセスの合理化を目指すことを前提とする枠組みである。したがって、偶発的事象、個々の特殊事情の影響を排除する意味では Causation の考え方に近い一方、最終的に最適解でなくリスク制御を目指す点で Effectuation の考え方を踏襲している(図表 1(a))。

図表 1 先行研究の整理

(a) 経営意思決定タイプ

	Effectuation Approach	Rule-based Reasoning Approach	Causation Approach
考え方	・不確実性の制御 (予測と計画に依存しない)	・客観的基準に基づき、不確実性を制御 (Effectuation Approach, Causation Approach の中間)	・精緻な予測・計画・機会分析に基づき、期待収益を最大化
特徴	・許容可能損失の設定 (Affordable-loss principle) ・満足化基準による機会評価 ・個別的・個人的経験の重視 ・"Who am I?"から考える (自社の資源・能力に依拠)	・期待収益最大化は目指さないがリスク軽減を目指す ・評価基準を明確にした上で、機会評価を実施する意味において構造的アプローチ	・市場調査・市場分析に依拠 (期待収益・リスク要因) ・最適化基準による機会評価 ・客観データを重視 ・"What is my goal?"から考える (目的・目標から出発)
研究例	* Saravathy et al. (2014) * Wiltbank et al. (2006) * Saravathy (2001)	* Williams & Wood (2015) * Wood & Williams (2014)	* Dew et al. (2009) * Jones & Casulli (2014)

(b) 市場機会に対する見方

	Empiricist View	Critical Realist View	Constructivist View
考え方	・機会を客観的視点で把握 ・「機会は世界の中のある特定の場所に実在する」と考える	・機会は「実現されていない可能性」であり、行為の結果生み出されることも、発見されることもある」と考える。 (Empiricist View, Constructivist View の中間)	・機会を主観的視点から把握 ・「機会は行為の結果として生み出されるもの」と考える
特徴	・機会は、製造コスト、労働供給、(当事国の) 政治的安定性など、客観的な市場属性によって評価し発見される	・未発見の市場機会が存在し、発見されることもある ・市場機会が育成され、創造されることもある	・機会は、世界市場におけるステークホルダー間の関係性・相互作用を通じて生み出される (共創される)
研究例		* Ramoglou & Tsang (2016) * Ramoglou (2013)	

(c) 企業の海外進出モデル

	経済人 モデル	プロセス モデル	ネットワーク モデル	企業家 モデル
意思決定タイプ	Causation Approach	Rule-based Reasoning Approach	Effectuation Approach	Causation Approach (sought)
市場機会に 関する考え方	Empiricist View	Critical Realist View	Critical Realist View	Constructivist View
主要な 問題意識	<ul style="list-style-type: none"> ・市場選択・進出モードの最適化（人材・ブランド等、自社資源を所与＝資源制約として） ・OLI（Ownership- Location- Internalization）の有利性の視点で選択肢を比較 	<ul style="list-style-type: none"> ・学習によるリスク軽減・学習（経験）の蓄積に伴う低リスク選択から高リスク選択へ移行（文化的近接市場から遠い市場へ、輸出から直接投資へ、等々） 	<ul style="list-style-type: none"> ・公式的・非公式的人間関係を通じて、国際ビジネス展開を進展させる ・国際化のプロセスは、予期せぬ（偶発的）要因の影響をしばしば受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際化の進展をプロセスとして捉える ・国際化は、不確実性の下で企業家によるリスクテイク・企業家努力の結果、成し遂げられる

（出所）Chandra (2017), Ramoglou & Tsuang (2016) 等を参考に筆者が整理・作成

2.2 市場機会に対する見方

海外市場機会に対する見方についても、対照的な 2 つの考え方がある。「機会の存在をどのように捉えるか」に関する見方であるため、「機会の存在論（Ontology of Opportunities; Chandra 2017）との呼び方もある。ただ、その内容は「機会をどう認識するか」「機会を客観的な存在と捉えるか」であり「機会の認識論（Epistemology of Opportunities）」と解釈し得る意味内容を内包している。

1 つの見方は、Empiricist View であり、「機会は客観的に実在する」とする。これに対して、Constructivist View は、その名称が示す通り、「機会は作り上げるもの」となる。客観的に実在するならば、それは誰にとっても機会だが、作り上げる必要があるのであれば、作り上げるための資源や能力を有する主体にとっては機会であっても、そうでない他者にとっては機会とはならない。この意味で Constructivist View は主観的な捉え方と見なすことができる。

両者の対立軸を解消する中間的な見方が、Critical Realist View であり、「機会は未実現の可能性である」とする。このため、実在する機会が発見されることもあれば、企業家の信念・努力等を通じて潜在的機会が現実の機会として創造されることもある（図表 1(b)）。

2.3 企業の海外進出モデル

以上、経営意思決定及び機会の捉え方に基づき、Chandra (2017) は海外ビジネス進出に関し、4 つの代表的モデルを挙げる。企業の海外進出を「海外市場機会を評価する」という視点から、各モデルに「経営意思決定タイプ」「市場機会に対する見方」を対応づけている（図表 1(c)）。すなわち、経済人モデルに Causation Approach, Empiricist View, プロセスモデルに Rule-based Reasoning Approach, Critical Realist View, ネットワークモデルに Effectuation Approach, Critical Realist View, 企業家モデルに Causation Approach,⁽¹⁾ Constructivist View がそ

れぞれ対応すると考える。

以上は、企業あるいは企業家による「海外市場機会の評価・選択」の視点からの問題意識と類型化である。日本のサービス提供企業が新興国に進出する場合には、どのような特徴が見られるのか、意思決定プロセスに焦点を当てて実証的に明らかにし、その中で FS が果たす役割を検討するのが本研究の目的である。

3. 研究アプローチ

3.1 FS に関する仮説モデル

長島（2016）は、インド、ベトナムに進出している日本のサービス関連企業 11 社にヒアリング調査を実施し、個々のケースから、その意思決定プロセスの特徴を検討した。これによると、意思決定プロセスの特徴として、「新興国進出自体は経営理念・経営方針に含まれる」「新興国の中での進出先決定は、複数の候補間で比較せず、単一候補の適否を決定する」「現地パートナーとの意気投合など、偶発的要因が意思決定の決め手となることが多い」といった点を見出した。本研究では、こうした特徴を量的に裏付けることとする。

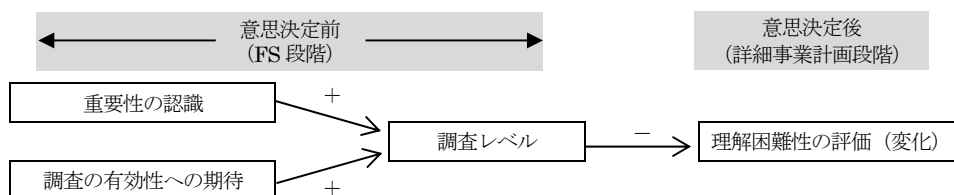
また、FS の機能・役割に関し、仮説モデル（図表 2）を設定する。すなわち、「FS における（各項目の）調査レベル」は意思決定前（FS 段階）における「当該項目の重要性の認識」「当該項目の調査有効性への期待」に依存し、「FS による調査レベル」が、意思決定後の「当該項目の理解困難性」を軽減する——とする仮説内容である。FS の役割は、「重要事項の調査を通じ、進出先候補への理解を進め、意思決定のための判断材料を得ること」とする前提に立つ仮説である。

なお、「当該項目」として「許認可手続き」「インフラ状況」「現地での労働力確保」「ターゲット顧客の自社商品への嗜好性」「同・価格への反応」等々、23 項目を抽出した上で、全項目を以下 3 カテゴリーに分類する。

- i) 制度的要因・現地環境要因
- ii) 人材・組織要因
- iii) マーケティング要因

また、モデル分析に先立ち、傾向を捕捉する目的で、全 23 項目をプールした上で、項目間相関を確認する。すなわち、「重要性の認識（意思決定の前後）」「理解の困難性（同）」「調査レベル（同）」6 項目間の相関を検討する。

図表 2 FS の機能・効果に関する仮説モデル



（注）図中の「+」「-」は理論上想定される符号を示す。

3.2 調査設計とデータ

ヒアリング調査の概要を図表 3, 4 に記す。長島（2016）の調査から 23 項目を前項の 3 分類 i) ～ iii) に集約し直すとともに、使用するデータは、追加調査で用いた選択肢（7 段階評価等）の調査結果を加えている。

図表 3 調査対象企業の概要

〈実施時期〉		2016 年 2 月 22 日～2016 年 5 月 2 日（本調査） 2016 年 9 月 1 日～2016 年 10 月 30 日（追加調査）	
〈実施方法〉		本調査：訪問によるインタビュー（1～1.5 時間） 追加調査：電話による追加ヒアリング	
〈対象企業：ベトナム進出企業：5 社〉			
	業種	拠点・事業展開 （所有形態）	ヒアリング協力者
A 社	コンビニ	現法・FC 展開 （独資）	執行役員 海外事業本部長
B 社	菓子の製造・販売	支社・FC 展開 （独資）	グローバルビジネスディベロップメント部長
C 社	スポーツジム	現法 （合併→独資へ）	執行役員 海外営業部長
D 社	ホテル	直接業務委託 （合併）	海外開発営業部リーダー
E 社	学習塾	現法 （独資）	取締役 R&D 事業部担当
〈対象企業：インド進出企業：6 社〉			
	業種	拠点・事業展開 （所有形態）	ヒアリング協力者
F 社	学習塾	支社・FC 展開 （独資）	広報部広報チームリーダー
G 社	ホテル・レンタカー	現法 （合併）	代表取締役 現法代表兼務
H 社	学習塾	現法 （独資）	海外事業室長現法代表兼務
I 社	衣料品販売	現法 （合併）	国際本部営業部営業二課長
J 社	運輸・物流	現法 （独資）	グローバル事業戦略担当マネジャー
K 社	種苗開発・販売	現法 （独資）	広報宣伝部 広報宣伝課

(注) C 社はベトナム市場参入当初は合併でスタートし、現在は独資に移行している。

図表 4 ヒアリング内容（追加調査を含む）

(1) 新興国への進出動機 (2) 複数候補比較に基づく選択か、あるいは単一候補の可否判断か (3) 進出対象国（ベトナム・インド）に決定した理由 (4) 各項目の重要性の認識（①意思決定前＝FS 段階、②意思決定後＝詳細事業計画段階） 各項目は下記 23 項目(*) (5) 理解の困難性 (同上：下記 23 項目(*) に関して①, ②双方の段階について) (6) 調査レベル (同上：下記 23 項目(*) に関して①, ②双方の段階について)	
(*) 23 項目（3 カテゴリーに集約） i) 制度的要因・現地環境要因 <ol style="list-style-type: none"> 1. 外資規制・税制・特区（優遇税制・SEZ など） 2. 初期投資において相手国政府・地方政府に望まれる規模と援助の可能性 3. 許認可等に伴う行政手続きの実態・煩雑さ・不透明性等 4. 現地の商習慣（ビジネスにおける不文律等） 5. 電力・道路整備等のインフラ状況 6. 土地確保の困難さ 7. 物流網・物流手段の確保（調達物流・出荷物流） ii) 人材・組織要因 <ol style="list-style-type: none"> 1. 現地の提携パートナーの可能性 2. 現地法人の組織形態と組織編成の可能性 3. 現地での労働力確保 4. 労働力の柔軟性（解雇規制・パートタイム労働規制等） 5. 現地スタッフの教育・訓練 6. 日本から派遣する人材の選定 7. 日本から派遣した人材の現地適応 iii) マーケティング要因 <ol style="list-style-type: none"> 1. 自社商品・サービスに対するターゲット顧客の嗜好性 2. ターゲット顧客の自社商品価格に対する反応 3. 店舗展開（立地）・サービス拠点の最適な選択 4. サービスのオンライン展開（e コマース等）の可能性 5. 広告宣伝・ブランド構築 6. 地場企業との競合 7. 他の日系企業との競合 8. 外資系企業（欧米系・韓国系等）との競合 9. 競合に関連し、自社の差別化要因（強み） 	
〈選択肢との対応関係〉 「重要性の認識」（7 段階：1. 全く重要でない、4. どちらとも言えない、7. 非常に重要） 「理解の困難性」（7 段階：1. 非常に容易、2. 容易、3. 簡易調査で理解可能、4. 調査次第で理解可能、5. 調査次第で少しは理解困難、6. 調査しても理解困難、7. 調査しても理解不能） 「調査レベル」（7 段階：1. 全く調査せず、4. 簡易調査のみ、7. 入念に調査）	

調査対象は、インドあるいはベトナムにサービス・ビジネスを展開する日本企業計 11 社である。図表 4 のヒアリング項目(1)～(6)のうち、(1)～(3) は「意思決定プロセスの特徴」、(4)～(6) は「FS の役割」を分析・検討する目的に対応している。

なお、図表 2 の「調査の有効性への期待」は直接ヒアリングで尋ねた項目ではなく、「理解の困難性」評価（7 段階）のうち、「調査次第で理解が促進される」に相当する 3～5 を 1、その他（1,2,6,7）を 0 とするダミー変数とした。「調査でわかる」中間的評価は両端の他の状況よりも、調査の有効性に対する期待が高いとの推論に基づく。

また、同図中の「理解困難性の評価（変化）」は、「意思決定後の理解困難性」から「意思決定前（FS 段階）の理解困難性」（いずれも 7 段階）を差し引いた値を用いている。すなわち、当該項目に関する理解が促進されていれば、理解困難性は事後的に下がるため、マイナスの値となる。つまり、FS での調査レベルが高ければ、マイナス幅が大きいと予想される。

4. 分析結果

4.1 海外進出の意思決定に関する特徴

以下(1)～(3)の調査項目に対応する集計結果を図表 5 に要約する。

- (1) 新興国への進出動機
- (2) 候補の選定（複数候補比較か、単一候補の適否判断か）
- (3) 進出対象国（ベトナム・インド）に決定した理由

図表 5 新興国への進出に関する意思決定プロセスの特徴

(1) 新興国への進出動機		該当企業数
国内市場の飽和・新興国市場の成長性	3	A, B, C (ベトナム)
経営理念・方針の一部	6	C, E (ベトナム), F, H, I, K (インド)
特定（明言）されず・既定路線	3	D (ベトナム), G, J (インド)
(2) 候補の選定		該当企業数
複数候補間の比較検討を実施	1	C (ベトナム)
単一候補の適否を判断	10	A, B, D, E (ベトナム), F, G, H, I, J, K (インド)
(3) 進出先決定の理由		該当企業数
偶発的要因	7	B, D, E (ベトナム), F, G, H, I (インド)
マクロ環境：市場の潜在的成長力	7	A, C (ベトナム), G, H, I, J, K (インド)
激しい競争の不在	5	A, C, E (ベトナム), G, H (インド)
好ましい文化的・社会的要因	3	C, D (ベトナム), K (インド)

(注 1) 表中の記号 A～K は図表 3 の A 社～K 社に対応する。

(注 2) 表中(1), (3)は複数回答を許容しているため、11 社の回答が合計 11 超となっている。

図表 5 より、以下の事実が確認される。

- ① 新興国進出自体は多くの場合、経営理念やトップの思いであり、既定路線となっていることが多い。すなわち、新たな意思決定の対象ではない。
- ② 進出先の決定は、経営判断を伴う意思決定である。その特徴は、具体的情報に基づき複数候補を比較検討する同時的意思決定ではなく、単一対象の適否を判断する形態の意思決定である。
- ③ 単一候補の可否に関する意思決定の際、決め手となる要因は、「偶発的要因」「潜在的市場性」が判断基準になっていることが多い。その他、「激しい競争の不在」「文化的・社会的要因」が進出先決定の理由である。

4.2 FS の効果と役割

「単一の進出先候補の適否を見極める」という意思決定スタイルが多数派であるとき、FS はどのような役割を果たしているのだろうか。図表 6 は、23 項目を進出先ごとにプールし、「重要性の認識（意思決定の前後）」「理解の困難性（同）」「調査レベル（同）」6 項目間の相関係数を示すものである。

図表 6 項目間相関：カテゴリー全体

〈ベトナム〉	意思決定前（FS 段階）			意思決定後 （詳細事業計画段階）		
	重要性の認識	理解の困難性	調査レベル	重要性の認識	理解の困難性	
意思決定前 （FS 段階）	理解の困難性	0.167				
	調査レベル	0.421**	0.455**			
意思決定後 （詳細事業計画段階）	重要性の認識	0.752**	0.245*	0.323**		
	理解の困難性	0.187	0.909**	0.359**	0.282**	
	調査レベル	0.399**	0.366**	0.802**	0.438**	0.403**
〈インド〉	意思決定前（FS 段階）			意思決定後 （詳細事業計画段階）		
	重要性の認識	理解の困難性	調査レベル	重要性の認識	理解の困難性	
意思決定前 （FS 段階）	理解の困難性	0.195*				
	調査レベル	0.412**	0.392**			
意思決定後 （詳細事業計画段階）	重要性の認識	0.974**	0.174	0.397**		
	理解の困難性	0.143	0.972**	0.353**	0.158	
	調査レベル	0.431**	0.359**	0.861**	0.438**	0.385**

（注 1）標本数はヴェトナム 115（5 社、各 23 項目）、インド 138（6 社、各 23 項目）

（注 2）数値は Pearson の相関係数。“*” は有意水準 5% で相関が統計的に有意（両側）、
“**” は有意水準 1% で有意（同）を示す。

図表 6 から、2 つの進出先に共通の傾向として、以下が観察される。

- ① FS 前後、つまり意思決定の前後で同一項目（「重要性の認識」「理解の困難性」「調査のレベル」）の相関が高い。
- ② FS 段階の「重要性の認識」と「調査レベル」、及び FS 段階「調査レベル」と意思決定後の「理解の困難性」に正の相関がみられる。

①は FS が各項目の状況を変えていないことを示す。つまり、「重要性の認識」は意思決定前後で首尾一貫しており、「理解の困難性」は FS によって変化せず、意思決定前後で同一項目の調査が繰り返される傾向にあることが示唆される。

②は FS 段階で「重要性の高い項目の調査レベルが高い」という合理性がみられる一方、FS 段階の調査が意思決定後の理解促進に寄与していない可能性を示唆するものである。

以上の結果は、全 23 項目を対象とした結果である。しかし、23 項目には FS によって理解の促進が期待できる「外資規制や優遇措置」等の項目と、短期間では把握が困難なマーケティング課題が混在している。そこで、図表 2 のモデルに即して、カテゴリー別・進出先別に分析結果を示したのが図表 7 である。

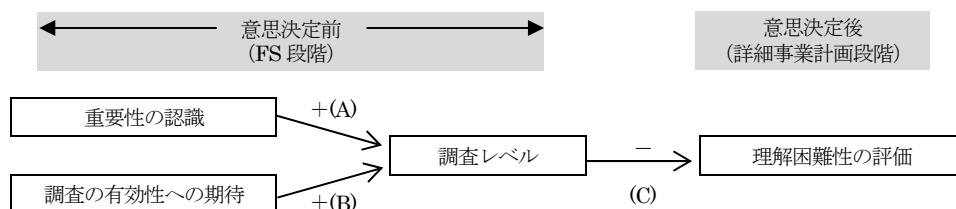
図表 7 項目間因果モデル：カテゴリー別

		インド	ベトナム
i) 制度的要因 現地環境要因	(A)	0.177	0.610**
	(B)	0.347*	0.276
	(C)	-0.240	0.000
ii) 人材・組織要因	(A)	0.255	0.051
	(B)	0.592**	-0.249
	(C)	-0.226	0.000
iii) マーケティング要因	(A)	0.379*	0.446**
	(B)	0.050	-0.320*
	(C)	0.000	-0.389*

(注 1) 回帰分析 (OLS) による。表中の数値は下記仮説モデル (再掲) の(A)～(C)に対応する標準化推定パラメータを示す。

(注 2) “*” は有意水準 5%で推定パラメータが有意 (両側)、“**” は同様に有意水準 1%で有意 (同) であることを示す。

〈仮説モデル：再掲〉



図表 7 から以下の傾向を読み取ることができる。

- ① FS 段階における調査が有効に機能している（理解の困難性を緩和している）のは、進出先がベトナムの場合の「マーケティング要因」に限られる。インドが進出先のケースでは、いずれのカテゴリーも FS は有効に機能していない。
- ② 進出先別に FS における「調査レベル」の決定要因をみると、「マーケティング」に関しては、両者とも「重要性の認識」が「調査レベル」を決めている。「制度・現地の環境」「人材・組織」に関しては若干の違いがみられる。インドは「調査の有効性への期待」が説明力を持つ一方、ベトナムでは「重要性の認識」（制度要因の場合）が説明力を持つ。

5. 結論とインプリケーション

5.1 分析結果の整理

分析から得られた特徴・傾向を再掲する。日本のサービス企業による新興国参入に関し、経営意思決定の特徴は、「新興国進出は意思決定の対象ではなく、既定路線」「進出先の決定は意思決定だが、候補間比較は行わず、単一対象の適否を判断」「決め手には偶発的要因が大きなウェートを占める」の 3 点に要約される。

FS の役割に関しては、以下 3 点が特徴として挙げられる。

- ① FS の前後、すなわち意思決定の前後で各項目の「重要性の認識」「理解の困難性」「調査のレベル」があまり変化していない。また、FS 段階での「調査レベル」と意思決定後の「理解の困難性」に正の相関がみられる。
- ② 「制度・現地の環境」「人材・組織」「マーケティング」のカテゴリー別にみると、FS 段階における調査が有効に機能しているのは、ベトナムが進出先のケースで「マーケティング」関連に限られる。「制度・現地の環境」「人材・組織」に関しては、進出先がインド・ベトナム双方とも有効とは言えない。インドが進出先のケースでは、いずれのカテゴリーも FS は有効に機能していない。
- ③ FS における調査レベルを決める要因を進出先別にみると、「マーケティング」に関しては、両者とも「重要性の認識」である。「制度・現地の環境」「人材・組織」に関しては進出先による違いがみられる。

5.2 新たな仮説と課題

前項で FS に関する結論のうち、①は全体的傾向、②、③はカテゴリー別の特徴を示す。全体的傾向の中で、「重要性の認識が意思決定前後で一貫していること」「重要性認識の高い項目が FS で入念に調査されること」には合理性が認められる。

一方、「FS による調査レベルと FS 後の理解困難性の正の相関」「FS 前後で同一項目の調査を繰り返す傾向」は合理的な説明が困難であり、少なくとも FS が意思決定の前後を分ける「分水嶺」となっていないことを示唆する結果である。

以上の全体的傾向は、カテゴリー別の分析の必要性を示すと考えられる。上記

②において、FS による調査が有効なのは、ベトナムを進出先とする「マーケティング要因」のみとなった。インドが進出先の場合、全てのカテゴリで FS は有効ではない。確かに「マーケティング要因」に含まれる「現地消費者特性の理解」等は、単に FS によって理解が深まる事項ではあり得ない。多くの企業は、進出後も長期間にわたってエスノグラフィック・リサーチ等による消費者理解の努力を続行する。この意味で、インドのような多様性に富み、同一国内でも地域間差異の顕著な市場に関しては、現地調査の簡易的枠組み・手法に対する実務的要請は大きいのではないだろうか。

一方、税制、特区 (SEZ など)、商習慣、インフラ状況等「制度・現地環境」関連の項目は、「調査が理解を促進する」ことを期待できる項目と推測される。しかし、分析結果はこの推測を支持しない。

ベトナムが進出先の場合も、「制度・現地の環境」「人材・組織」では有効に機能していない。しかも、ベトナム進出企業にとって、重要度が最も高く認識される項目は「人材・組織」関連である (長島 2016)。

ただ、上記で FS の有効性を判断するとき、FS は「理解不十分な項目の理解促進であり、それによって進出適否の判断・意思決定に役立てる」目的で実施するという FS の位置づけを前提としている。それゆえ、FS の現状・実態が上記目的でないことの可能性も視野に入れた上で、FS の意義と意思決定プロセスを再検討する必要もある。FS 後も FS と同一項目の調査を続行する傾向は、「FS の上記とは異なる目的」を示唆するものと解釈できる。

以上に基づき、FS と意思決定に関して、以下 2 通りの仮説が浮上する。

1. スモール・スタート仮説

FS が意思決定のために実施されず、FS 段階では、進出がほぼ既定路線となっている。とはいえ市場の可能性 (需要と潜在成長力) は自明である一方、不確実性が大きいため、調査と参入を並行して行う。すなわち、この仮説は「FS と参入が同時」であり、所謂“スモール・スタート”の方針採用を意味している。様子を見ながら、理解を深めつつ参入する状況が相当する。

2. サンクコストの損切り困難仮説

FS は経営判断・経営意思決定のために実施される。ただ、FS には一定のコストがかかる。FS のコストは平均的に初期投資額の 5%程度とされ、初期投資 10 億円であれば、約 5,000 万円の調査コストがかかっている可能性がある。当コストの投入後に、参入を断念する判断は困難になる。すなわち、サンクコストの損切りを断行する経営判断は下しにくいと、進出が決定される。

上記の可能性のうち、いずれが実態に近いかに関しては、FS 後に参入を断念したケースの有無・状況を調べる必要があろう。また、上記の仮説が新興国進出に際して日本企業にだけ該当するのか、サービス企業にだけ該当するのか——といった検討も望まれる。このためには製造業や外国企業の事例を検証し、本研究の事例と比較検討することが必要となる。

例えば、サービス企業の新興国進出において「スモール・スタート仮説」が日本だけでなく外国企業にも共通的な傾向として抽出されるならば、その理由と合理性の根拠は検討に値する。「市場性は自明だが大きな不確実性を伴う状況下で、進出は決定するが、調査と並行して漸次進める」方針に合理性を見出せる余地は大きい。

5.3 代表的モデルとの比較

企業の国際化モデル（図表 1(c)）に即して検討するなら、日本のサービス企業による新興国進出は、図表 8 のように位置づけられる。つまり、意思決定のタイプは **Effectuation Approach** である。「最適基準」とは対極の「満足基準」であり、この場合の「満足」の範囲も幅広い。ヒアリング調査の中からは、当該進出先の採算がたとえ取れなくても、全社的にみて中長期的な学習効果があれば「良し」とする等、「妥協基準：Compromise Approach」とも呼べる価値観・判断基準が見受けられた。ただ、これは幅広く国際展開する大企業による考え方であり、資金力の乏しい中小企業（ボーン・グローバル企業を含む）では、こうした価値基準は当てはまらないと推測される。

また、「機会」の見方・認識に関しては、「企業化努力によって作り上げる」とする **Constructivist View** が該当する。しかも、「何年かかけて育て上げる」とするものである。この意味では、「創造・建設者：Constructivist」よりも「醸成・育成者：Brewer もしくは Breeder」のニュアンスが近いと考えられる。

なお、意思決定の考え方に関してはさらなる一般化への検討が必要であろう。結果、生起確率、評価基準等々に関して不確実性が大きく、限定合理性すら望めない状況で、かつ方向性がヴィジョンとして規定されている場合、1 つの可能性として、「何らかの選択肢が見つかり、その選択を可能とするような基準が事後的に設定される可能性」がある。時間経過とともに不明瞭に行われる決定という意味で、「ごみ箱モデル」の「見過ごしによる決定 (Decision-making by oversight)」と類似性がある。しかし、事後的評価基準の出現という意味では異なる。事後的基準があるとすれば、「妥協基準」も不適合であり、意思決定の自己合理化を伴う「(事後的) 納得基準」とも命名すべき状況が妥当だろう。

図表 8 新興国参入の日本型モデル

	経済人 モデル	プロセス モデル	ネットワーク モデル	企業家 モデル	日本企業 モデル
意思決定タイプ	Causation Approach	Rule-based Reasoning Approach	Effectuation Approach	Causation Approach (sought)	Effectuation (Compromise) Approach
市場機会に 関する考え方	Empiricist View	Critical Realist View	Critical Realist View	Constructivist View	Constructivist (Brewer) View

(出所) 筆者による

【注】

- (1) Chandra (2017) ではEntrepreneurship Modelの意思決定タイプに言及していない(時期に応じて変わると考えている)が、市場分析に基づく比較検討を前提とすることから、Causation Approach に対応づけた。図表 1(c)の表中では、Causation Approach (sought) と表記した。

【参考文献】

- Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48: 423-451.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 17-26.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4): 287-309.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163-190.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds), *Strategies in global competition*: pp. 287-314. London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Jones, M. V., & Casulli, L. (2014). International entrepreneurship: Exploring the logic and utility of individual experience through comparative reasoning approaches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1): 45-69.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3): 635-647.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1986), Garbage can models of decision making in organizations, in March, J. G. & Weissinger-Baylon, R. (eds.), *Ambiguity and command: Organizational perspectives on military decision making*, 11-35. Pitman, Marshfield, Mass. (遠田雄志・鎌田伸一・秋山信雄訳『あいまい性と作戦指揮』東洋経済新報社, 13-40, 1989) .

- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Nagashima, Y., & Nagashima, N. (2017). “Understanding Consumers’ Satisfaction and Loyalty: A Comparative Study of Services in India and Japan,” *Advances in Economics and Business*, 5(5), 246–255.
- Ramoglou, S. 2013. On the misuse of realism in the study of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 38(3): 463–465.
- Ramoglou, S., & Tsang, E. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. *Academy of Management Review*, 41(3): 410–434.
- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243–263.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71–93.
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30(1): 1–10.
- Williams, D. W., & Wood, M. S. (2015). Rule-based reasoning for understanding opportunity evaluation. *Academy of Management Perspectives*, 29(2): 218–236.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10): 981–998.
- Wood, M. S., & Williams, D. W. (2014). Opportunity evaluation as rule-based decision making. *Journal of Management Studies*, 51(4): 573–602.
- 高橋 伸夫. (2011). 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会, (第6章「近代組織論とゴミ箱モデル」 171-196).
- 長島 直樹. (2017). 新興国消費者の地域間差異～インドと日本の外食チェーンに関する分析を中心として～東洋大学『経営論集』 89: 73-87.
- 長島 直樹. (2016). 新興国ビジネス進出に関する日本企業の意思決定プロセス～インド・ベトナムへのサービス・ビジネス展開の事例から～東洋大学『経営論集』 88: 13-27.
- 芳野 剛史. (2015). 海外進出のためのフイージビリティスタディ. 中央経済社.

(2017年9月4日受理)