

Otaru University of Commerce & Chungnam National University
Presents

Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity

国際セミナー報告書



Otaru University of Commerce



Joint International Seminar

Friday, November 27, 2009

Venue:

Conference Room No.1 Otaru University of Commerce

Organizers:

Research Group for Regional Studies,
Otaru University of Commerce

College of Economics and Management,
Chungnam National University

HOST:

Otaru University of Commerce

RESEARCH GROUP FOR REGIONAL STUDIES

小樽商科大学地域研究会



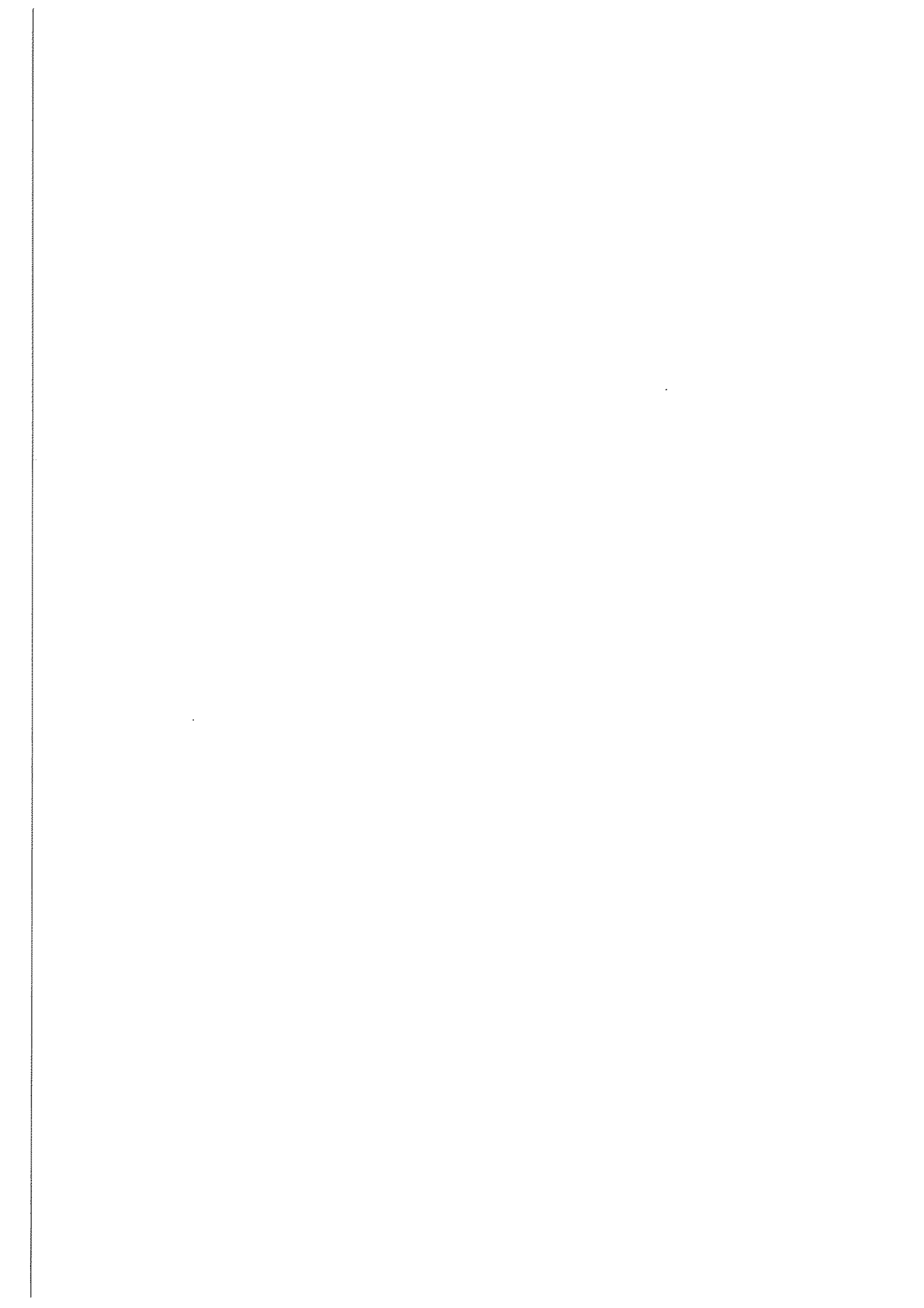
小樽商科大学は2011(平成23)年に創立100周年を迎えます。

Globalization and Regional Economic Cooperation

-Crisis and Opportunity-

Organizers:

Research Group for Regional Studies,
Otaru University of Commerce
College of Economics and Management,
Chungnam National University



CONTENTS 目次

Welcoming Message	1
Congratulatory Remark	3
Program	5

ENGLISH SECTION

Value and Exploitation in the Networked Economy	(Rieu, Dong Min) 9
Globalization of Manufacturing Firms from Developing Countries	(Anazawa, Makoto) 27
A study of the born global venture corporation's performance & characteristics
.....	(Kim, Hyung Jun) 37
Marketing to foreign tourists Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry Part 1: The importance of Asia for inbound tourism	(Praet, Carolus) 67
Panel Discussion: Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity	81
Converging Crises of Economic Recession, Food and Fuel Price Volatility and Climate Change Menace	(Park, Jin do) 83
Free Trade and MNCs in Asia: Institutional Development and Strategies of MNCs	(Anazawa, Makoto) 85
Comments on the Paper Presented by Professor Kim	(Jeong, Yong Gil) 87
Marketing to foreign tourists Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry Part 2: Hokkaido tourism SWOT analysis and future strategy	(Praet, Carolus) 89

From Competition to Competence - Localization Strategy and Network management in overseas market.....	(Park, Jae-Kie) 97
Globalization and Regional Economic Cooperation Seminar	(Clymer, Neil) 101

JAPANESE SECTION

ネットワーク経済の価値と開発.....	(Rieu, Dong Min) 105
発展途上国製造業企業の多国籍化.....	(穴沢 眞) 121
ボーングローバルベンチャーコーポレーションのパフォーマンスと特徴に関する研究	(Kim, Hyung Jun) 129
外国観光客へのマーケティング 北海道観光業界の機会と課題	
パート1：インバウンド観光におけるアジアの重要性	(Praet, Carolus) 151
パネルディスカッション：「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」	163
景気後退、安定的な食糧&燃料価格、気候変動の脅威の収束危機	(Park, Jin do) 165
アジアにおける自由貿易と多国籍企業;制度的発展と多国籍企業の戦略... (穴沢 眞)	167
Kim 教授の論文に対するコメント	(Jeong, Yong Gil) 169
外国観光客へのマーケティング 北海道観光業界の機会と課題	
パート2：北海道観光業 SWOT 分析と今後の戦略	(Praet, Carolus) 171
競争からコンピテンスへ：海外市場における現地化戦略とネットワーク管理	(Park, Jae-Kie) 177
「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナー によせて	(Clymer, Neil) 181

Welcoming Message

Yamamoto, Makio
President, Otaru University of Commerce

Good afternoon ladies and gentlemen, distinguished guests, and in particular I would like to welcome our fellow scholars and friends from Chungnam National University (CNU). We welcome all of you to this joint seminar, "Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity", which is jointly organized by the College of Economics and Management of Chungnam National University and by the Research Group for Regional Studies, Otaru University of Commerce (OUC).

Our Research Group for Regional Studies was established as the first cross organizational body within OUC. It is financed by the Japanese government for the purpose of developing a better understanding of factors related to the weakening of the Japanese economy with a special focus on the Hokkaido economy. Our local economy, not unlike most other economies throughout the world, has been affected by the turmoil that was triggered by the sub-prime mortgage crisis and the Lehman Shock. The OUC Research Group is trying to tackle these issues and make suggestions to the Hokkaido regional government.

I am privileged to say that OUC can today host our close friends from CNU for this joint seminar after only a short interval. Our professors Ohya, Shigeo, Anazawa, Makoto, and Yokota, Koji just last month participated in the "Economic and Business Cooperation in Northeast Asia: Challenges and Opportunities," conference in Daejeon. We could not have so quickly organized this joint seminar if it were not for the well-nurtured and long-lasting friendship of our South Korean partners.

Returning to a global perspective, allow me to add a few remarks. The nations of the world have just begun to share a common understanding of a blueprint for future economic prosperity. We have only begun to come to terms with possible solutions to economic challenges that climaxed with the Lehman bankruptcy. Free market fundamentalism no longer seems to be a cure-all for economic problems. It is my belief that as an Asian community we need to shift our policy from past fundamentalism to new ideas, possibly common denominators that accentuate the strengths and the cultures of our respective nations.

In hosting this seminar, it is my hope that the academic cooperation between our two universities, CNU and OUC, in two of the major countries of Northeast Asia will contribute fresh insights to our region as well as to our local communities.

Thank you for your participation and friendship.



小樽商科大学は2011(平成23)年に創立100周年を迎えます。

Congratulatory Remark

Prof. Moon, Hee-Cheol
Acting Dean, College of Economics and Management
Chungnam National University

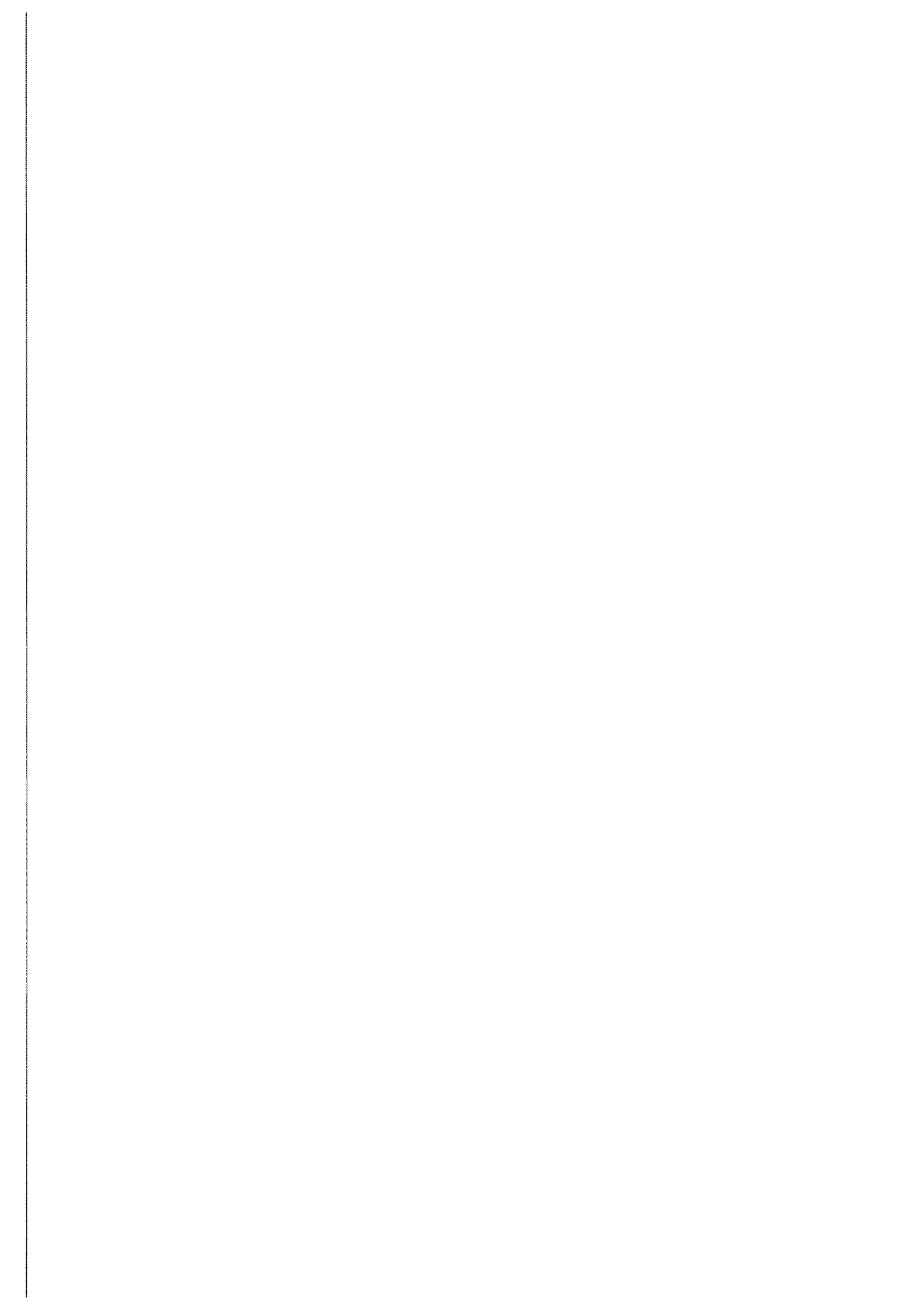
It is my great honor and pleasure to deliver congratulatory message for Joint International Seminar between Otaru University of Commerce(OUC) and Chungnam National University(CNU) under the theme of "Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunities". This year's Joint International Seminar has a special meaning to us because it is the 30th anniversary of the College of Economics and Management, CNU and I know that OUC is also preparing the 100th anniversary in the year 2010.

Indeed, as we are all aware, Northeast Asia including Japan and Korea is positioned at the heart of the world in the 21st Century. Recently, however, global business environment around this area is changing very rapidly, in particular after the global financial crisis in 2008. Therefore the challenges in the economies of Northeast Asian countries are becoming more important than ever.

I strongly believe that the distinguished scholars from two sister universities, OUC and CNU will find better ways and means to cope with the challenges we are now facing and to promote better mutual understanding through this seminar.

Taking advantage of this opportunity, I, on behalf of all the faculty members of our college, would like to thank President Yamamoto Makio and all the faculty members of OUC for providing us with such a precious chance to have had various academic exchange programs including this seminar. My special thanks should be sent to lecturers, panel discussants, Vice President Shigeo Ohya and Prof. Susumu Egashira for their invaluable time and effort for this seminar.

Finally, I am looking forward to seeing all of you at the great ceremony for the 100th anniversary of OUC.



Conference Program – International Seminar 2009

Date: November 27 (Fri), 2009

Main Theme: Globalization and Regional Economic Cooperation:
Crisis and Opportunity

Organizers:

Research Group for Regional Studies (RGRS), Otaru University of Commerce (OUC)
College of Economics and Management (CEM), Chungnam National University (CNU)

Moderator: Prof. Egashira, Susumu (Vice-Director, RGRS)

Language: English

13:30· **Welcome Remarks**

Prof. Yamamoto, Makio, President, Otaru University of Commerce

13:40· **LECTURES Section 1**

Title : Value and Exploitation in the Networked Economy

Lecturer : Prof. Rieu, Dong Min (CNU)

Title : Globalization of Manufacturing Firms from Developing Countries

Lecturer : Prof. Anazawa, Makoto (Director, RGRS)

14:40· **LECTURES Section 2**

Title : The Marketing Strategies and Performances of Born Global Ventures in Korea

Lecturer : Assoc. Prof. Kim, Hyung Jun (CNU)

Title : Marketing to Foreign Tourists: Opportunities and Challenges for Hokkaido's
Tourism Industry

Lecturer : Prof Praet, Carolus (OUC)

15:30· **Q&A Session**

15:40· **BREAK**

16:00- **PANEL DISCUSSION**

Theme : Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity

Moderator : Prof. Lee, Jemin (OUC)

Panelists :

(CNU) Prof. Park, Jin do, Prof. Jeong, Yong Gil, Prof. Park, Jae-Kie

(OUC) Prof. Anazawa, Makoto, Prof. Praet, Carolus, Assoc. Prof. Clymer, Neil

17:00- **Closing Address**

Prof. Ohya, Shigeo, Vice President in charge of Educational Affairs, Otaru

University of Commerce

18:00 **Reception**



Lectures:



Panel Discussion:

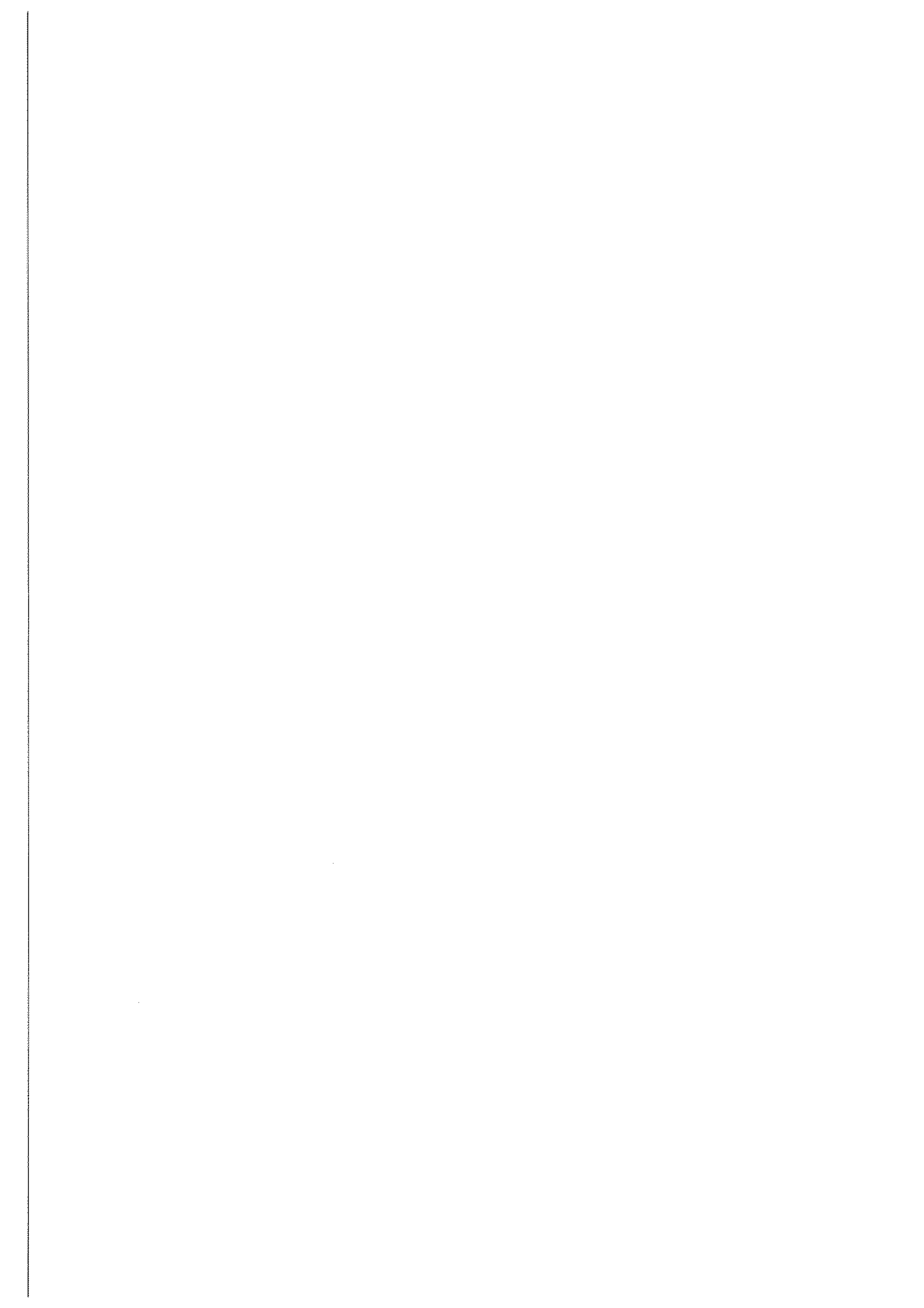


Closing Address:



Value and Exploitation in the Networked Economy

Rieu, Dong Min
Chungnam National University



Value and Exploitation in the Networked Economy

Dong·Min Rieu

rieudm@cnu.ac.kr

Dept. of Economics, Chungnam National University

1. Introduction

While mainstream microeconomic textbooks consider “value” a dead concept, we are bombarded on a daily basis with discourse on value creation in the information (or digital) economy. For example, a book published by the Harvard Business School has discussed the idea of creating value in the network economy (Tapscott, 1999). Additionally, the executive editor of *Wired* magazine has argued that, “In the network economy a firm’s primary focus shifts from maximizing the firm’s value to maximizing the network’s value” (Kelly, 1998, 67).

In these examples, the value implied is use-value, or, strictly speaking, consumer surplus, as is easily known from the following paragraph.

Mathematics says the sum value of a network increases as the square of the number of members. In other words, as the number of nodes in a network increases arithmetically, the value of the network increases exponentially. Adding a few more members can dramatically increase the value for all members (Kelly, 1998, 22).

This also echoes the description by the famous mainstream economists, Shapiro and Varian, who argued against new economic concepts, other than “durable economic principles,” with which to understand the so-called new economy, and contrasted the term “value” with “production cost”.¹

The development of networked economy combined with financialization, however, increases the theoretical necessity of value concept, not necessarily in a subjective sense (i.e., utility or consumer surplus). It is useful to quote from one of business-school-version discourses on the networked economy.

¹ The following quotes succinctly summarize their position:

“You don’t need a brand new economics. You just need to see the really cool stuff, the material they didn’t get to when you studied economics” (Shapiro & Varian, 1999, x).

“You must price your information goods according to consumer value, not according to your production cost.” (*Ibid.*, 3)

The concept of value is one last area of convergence between the markets for financial instruments and real goods and services. Our mind-set toward value in real goods has always been oriented toward component costs. ... In financial dealings, by contrast, we assign value by focusing on the potential for future returns. *Future flow, not past stock accumulation, is the essence of financial activity.* More often now, this mind-set is migrating to how we value real goods (Davis & Meyer, 1998, 101–2, italics original).

Ironically, the value concept hinted at here is fairly consistent with the Marxian labor theory of value in that socially necessary labor time in the latter presupposes the time concept, integrating future flow of production into the present.²

Given that value has a privileged status in Marxian economics, it is peculiar that there have been so few discussions on value creation in the networked economy from the perspective of the Marxian labor theory of value.

Although much has been written in Marxian or radical tradition to criticize and make an objection to the commodification of everything, including knowledge and information (e.g., Perelman, 1998; Witherford, 1999), little attention has been paid to the value concept and value theory.

One rare exception in the Marxian tradition focusing on the value concept treats knowledge (or information) as a new origin of value creation. Harris (1995) provides a good example in this respect. In describing a formula in which “money buys a very specific form of commodity, information, which is then turned into greater money,” he argued that, “we are looking at a different form of value than that produced in industrial capitalism.” In the same journal, Davis and Stack (1995) also emphasized the idea that knowledge has dominated conventional factors of production, which has actually led to a knowledge theory of value. However, the questions of why and how a new form of value has been produced remain unanswered.

With this framework in mind, I attempt to bring the Marxian value concept back into the discourse of the networked economy. My aim is to provide a consistent explanation of recent developments in the networked economy using the framework of Marxian value theory. Although other terms, such as information capitalism (Morris-Suzuki, 1986) and

² Socially necessary labor time indicates the quantity of labor required to produce commodities using current technology. Because production does not happen instantaneously, labor time does not imply historical cost in any sense but reflects a series of future labors. Recently, Bryan and Rafferty (2006) argued that financial derivatives played a role in the substance of capitalistic money in the global economy in that they “‘set in motion’ a computational process that builds bridges between, and reconciles, different forms of capital into a singular empirical concept of capital” (91). This provides a plausible connection between recent phenomena and the Marxian value concept.

knowledge-based economy (Jessop, 2002), refer to the same phenomena, I have adopted the term “networked economy” to emphasize the development of the digital network itself and to reflect the theoretical strategy employed here, namely, to understand Marx’s theory of exploitation in relation to an economy of networks. Therefore, in this paper, network has a twofold meaning: one refers to digital networks while the other refers to Marx’s broader term of “concentration (Vereinigung)” (Marx, 1973, p. 528), implying the unification of individual forces through united, and combined labor. The networked economy can also be understood in a broader context, although the term itself is related to the recent development of digital networks.

This paper is structured as follows. Section 2 discusses the conceptions on knowledge production, particularly regarding whether or not knowledge is a new source of value creation. Section 3 provides an interpretation of Marx’s exploitation concept and discusses the involvement of non-workers, including consumers, in the production of surplus value as a characteristic of the networked economy. Section 4 concludes the paper.

2. Conceptions on knowledge production

Curry (1997) has pointed to an important distinction between knowledge and information: Knowledge is “general abstraction” while information is “determined abstraction.”³ Piercing the integument of Hegel’s *Logic*, this idea implies that information is a more specific, context-dependent application of knowledge, which is a more general, synthetic concept. One possible implication of this distinction is that optimistic discourses on “knowledge workers,” defined as those who have knowledge as “human capital,” can be critically reappraised by thoroughly examining whether they have knowledge or information. There are other examples of the distinction between knowledge and information, and the mechanisms by which the former is transformed into the latter, and vice versa, are worth a close examination.

However, it is not urgently necessary to strictly distinguish between the two when focusing on the consistent applicability of the labor theory of value to the networked economy. The two concepts are used interchangeably in many cases, particularly as far as value theory is concerned. This is also evident in the literature. For example,

³ “For example, knowledge is necessary for making an electronic semiconductor chip. If that knowledge is applied to a concrete production process with a specific purpose, it becomes information” (Curry, 1997).

Morris-Suzuki (1986) extensively illustrates the nature of knowledge under the heading of “the tricky characteristics of information.” Therefore, what is true for “information as a commodity” (Perelman, 1998, 4) is also true, to a considerable extent, for “knowledge as a fictitious commodity” (Jessop, 2002, 129). They are also characterized by the two well-known characteristics of “information goods,” i.e., non-excludability and non-rivalry of consumption. In this sense, even the following broad definition of information adopted by mainstream economists may be used for the sake of simplicity.

We use the term *information* very broadly. Essentially, anything that can be digitized – encoded as a stream of bits – is information” (Shapiro & Varian, 1999, 3, italic original).⁴

As the crucial issue in this paper is to examine how knowledge or information, as opposed to human labor, can contribute to value production, I use the term “knowledge” to avoid unnecessary complexity.

A good place to start is Castells’s (1996) famous conceptualization of the most important characteristics of the networked economy as the “reflexive application of knowledge to the production of knowledge.” This conception can be represented as follows:

Knowledge + other inputs (including labor) → knowledge. (1)

Although this equation seems straightforward, there is room for different interpretations. For example, from what we call a right-hand-side view, it is interpreted as follows:

Labor power + other inputs → knowledge. (2)

This is called a right-hand-side view because knowledge explicitly appears only on the right-hand side and disappears on the left-hand side. This relation dovetails with the conventional Marxian idea regarding knowledge as embodied in labor power, not as a separate factor of production. As Carchedi (2005, 276) has noted, “...knowledge, as the output of a production period, cannot become the input of a subsequent production period without being incorporated in the laborer’s labor power.” Equation (2) simplifies the complicated nature of the networked economy, but it is insufficient for evaluating

⁴ This definition is related to the reality that knowledge is getting more and more digitized, which also implies that knowledge is becoming more and more observable and quantifiable by the number of bits or the number of copies of software and etc.

whether or not knowledge can be a new source of value because it incorporates knowledge into labor power. Thus, in this context, value can only be created by exploiting the so-called “knowledge workers,” who are essentially the same as simple, manual workers except in the magnitude of value of labor power. Therefore, there is no need to modify or renovate conventional Marxian value theory.

If we accept the framework of equation (2), the only remaining problem is how to calculate and measure socially necessary labor time required for producing knowledge. In the conventional Marxian value theoretical framework (e.g. Rowthorn, 1980), differential value creation between skilled and unskilled labor mainly results from differences in their respective value of labor power. Labor power embodying knowledge is considered as complex, skilled labor here. As such, skilled labor, in fact, implies unskilled, simple labor plus knowledge. Therefore, the value of knowledge must be measured in order to measure the value of labor power in cases of skilled labor. The value of knowledge is supposed to be the socially necessary labor time needed to produce it. However, this definition is muddled when determining the labor time for producing knowledge, particularly when it is digitized, because the reproduction of digital commodities costs almost nothing. It is interesting to note that this creates a homology between labor theory of value and neoclassical competitive price theory. The problem of a near-zero embodied labor quantity for digitalized goods in the former corresponds to a near-zero marginal production cost problem in the latter.⁵

On the other hand, from what we call a left-hand-side view, equation (1) is interpreted as follows:

$$\text{Knowledge} + \text{other inputs} \rightarrow \text{commodities (other than knowledge)}. \quad (3)$$

This is called a left-hand-side view because knowledge itself is not produced as a commodity, although it is bought and sold on the market. Equation (3) does not negate the fact that knowledge is traded as a commodity in reality. Rather, this relation is consistent with the concept of knowledge as a half (or quasi) commodity, or “fictitious commodity” (Jessop, 2002), the term that Polanyi (1944) used to describe something that is produced but not for sale. In this framework, although knowledge is a factor of production, it is not a capitalist commodity in the proper sense. Various institutional and ideological apparatuses relating to intellectual property rights [IPRs], even including

⁵ In a perfectly competitive setting, the equilibrium price of a commodity must be equal to its marginal cost. If marginal cost converges to zero, there is no material foundation for a positive equilibrium price. The theoretical framework with which Shapiro and Varian (1999) handled this difficulty was that of a theory of price discrimination based on different degrees of consumers’ subjective satisfaction. Whether one agrees with their solution or not, the aforementioned homology breaks down here.

the metaphor of “piracy,” are necessary to make knowledge a commodity. Most radical discourses of the network economy focus on the character of knowledge, which is “inconsistent with a market system” (Perelman, 1998, 5).

Sraffa (1960) tried to solve the problem of invariable measure of value by constructing the concept of the standard commodity, in which commodities not appearing on either side of input–output equations cannot be included. Although he did not use the concept of fictitious commodity, his research can be interpreted as implying that fictitious commodities, such as land and labor power, appear only on the left side of production equations, while non-basic commodities appear only on the right side:

The similarity of rent-earning natural resources with non-basic products shows itself at once in the impossibility of their being counted among the components of the Standard product, since they appear on one side only of the production process (Sraffa, 1960, 74).

According to Sraffa’s method, therefore, knowledge as a fictitious commodity can be analyzed in the framework of equation (3). This viewpoint opened up the possibility of understanding knowledge as a new source of value creation. Equation (3) is consistent with the characterization that “the substance of value must be fully used and transformed into another form, and does not happen as a product” (Park, 2003, 167) in Marxian value theory.

For example, Morris-Suzuki (1986), an early theorist on knowledge as a new source of value, spoke of knowledge exploitation in a framework similar to equation (3).

While the Sraffa system is a closed system in which commodities are always produced by means of existing commodities, the economy of information production is an open system, into which non-commodities enter as inputs and whose outputs may eventually “escape” from the cycle of commercial exchange (Morris-Suzuki , 1986, 87).

Her concept of “information capitalism” can be represented as follows:

Existing knowledge + labor → surplus knowledge. (4)

Here, surplus knowledge on the right-hand side is similar to a fictitious commodity for which price is set and maintained by IPRs; this said, unlike equation (2), the concept of knowledge as a separate factor of production is accepted on the left-hand side.

Although equation (4) is compatible with equation (3), it can be interpreted to

rationalize two different ideas.

First, knowledge is monopolized and commoditized by legal, institutional systems, resulting in a form of monopoly rent. Harvey (2006) applied Marx's concept of monopoly rent to "culture as a commodity of some sort." This fits well with the example of knowledge here because the concept is also related to the "exclusive control over some directly or indirectly tradable item, which is in some crucial respects unique and non-replicable." This is true for knowledge because knowledge is non-replicable by artificial devices such as IPRs. In this case, a theoretical role played by knowledge is similar to that of land (or other fictitious commodities) in a capitalist society.

Second, knowledge itself produces a form of surplus value exceeding its original value estimated at the point of entering into the production process. Once commoditized, knowledge has a price on the market. Whether this price has its own value content or not, it can be consistently interpreted with Marxian labor theory of value, because this commoditized knowledge is a part of constant capital, which, by definition, only transfers its value to the final product. If, however, we assume that knowledge actually contributes to the production of surplus value, the story will be different. This is a point to which we shall return later in section 3.

In sum, there are two inseparable issues here: by what knowledge is produced, and how knowledge contributes to production, i.e., whether knowledge just transfers value as constant capital or whether it contributes to value creation like labor. If knowledge just transfers value in the production process, it is impossible to have surplus knowledge. Therefore, exploitation of knowledge is only possible by enhancing the reflexive application of knowledge and simultaneously using communal (free) knowledge, which is similar to the free use of land.⁶ However, with the establishment of exclusive ownership, knowledge users are required to pay monopoly rent to its owner, which implies that enforcing IPRs is not compatible with the free use of communal knowledge.⁷ An example of market dominating software such as MS Windows will suffice to show this. Like all other means of production, the value of MS Windows, if any, is transferred to the final product using it as a factor of production. A heavy amount of monopolized profit in MS Windows due to IPRs will be given to the owner of its patent. Unless the software is used "illegally," no surplus value can be created from its use as a factor of production.

Therefore, the only remaining case worth examining is the case in which knowledge

⁶ "... while the knowledge inputs are mostly free, the new surplus knowledge created by the project has a price, conferred on it by the patent system, which has turned it into a piece of private property" (Morris-Suzuki, 1986, 63).

⁷ Jessop (2002) defined this problem as "the tension between knowledge as intellectual commons and knowledge as intellectual property" (110). Chang (2003) also emphasized that enforcing IPRs increases transaction costs, thereby making the production of surplus knowledge more difficult.

actually contributes to the production of surplus value.

3. Exploitation as the initiative of networking

Before turning into the case mentioned above, it will be useful to shed a new light to Marxian concept of exploitation. Marx's concept of exploitation, according to Lebowitz (1992), entails the "transformation of productive forces of social labor into productive forces of capital" (67–70). In Marx's own words,

...the effect of the combined labor could either not be produced at all by isolated individual labor, or it could be produced only by a great expenditure of time, or on a very dwarf-like scale. Not only do we have here an increase in the productive power of the individual, by means of co-operation, but the creation of a new productive power, which is intrinsically a collective one.... This is why a dozen people working together will produce far more in their collective working day of 144 hours than twelve isolated men each working for 12 hours, and far more than one man who works 12 days in succession. This originates from the fact that man, if not as Aristotle thought a political animal, is at all events a social animal (Marx, 1976, 442–3).⁸

This idea can be depicted as follows:

$$\lambda(x_1, x_2, \dots, x_n) - [\lambda(x_1) + \lambda(x_2) + \dots + \lambda(x_n)] > 0, \quad (5)$$

⁸ The same idea had already circulated in *Grundrisse* (Marx, 1973, 528ff). Keynes offered a similar explanation: "Perhaps the essential reason for treating the varying efficiency of labor as though it belonged to the equipment lies in the fact that the increasing surpluses, which emerge as output is increased, accrue in practice mainly to the owners of the equipment and not to the more efficient workers (though these may get an advantage through being employed more regularly and by receiving earlier promotion); that is to say, men of differing efficiency working at the same job are seldom paid at rates closely proportional to their efficiencies" (Keynes, 1973, 43). According to Keynes, this caused the instability of the wage unit, which, from this paper's viewpoint, involves the discrepancy between creation and distribution of income. With the sympathetic comment on the labor theory of value (Keynes, 1973, 213), this point may indicate that Keynes's idea was based upon a kind of labor theory of value. That issue, however, is beyond the scope of this study.

where x_i and $\lambda(\cdot)$ represent the activity level of the i^{th} labor and value function, respectively. Abstracting from the so-called problem of transforming values into prices, equation (5) implies the following dual relation, which characterizes the phenomenon of economies of scope:

$$C(x_1) + C(x_2) + \dots + C(x_n) - C(x_1, x_2, \dots, x_n) > 0, \quad (6)$$

where $C(\cdot)$ denotes the cost function. Assuming that equation (5) accurately represents the structure of exploitation, it is important to determine who controls the network. As Marx himself admitted, this control may contribute to value production.⁹ Therefore, the bargainability of this control must also be emphasized.

Table 1
Player 2 (Laborer)

		Strategy 1	Strategy 2
Player 1 (Capitalist)	Strategy 1	3, 1	0, 0
	Strategy 2	0, 0	2, 2

Table 1 presents an example of bargaining game theory and has the same logical structure as the typical coordination game involving a standard choice, say, between an IBM and an Apple computer, which leads to a non-cooperative equilibrium (Economides, 1996). If, however, we suppose that Player 2 (Laborer) must follow the choice of Player 1 (Capitalist) through a certain mechanism, the final result would be (3, 1) rather than (2, 2), even though there are two Nash equilibria. This reflects the conventional

⁹ “The work of supervision and management necessarily arises where the direct production process takes the form of a socially combined process, and does not appear simply as the isolated labor of separate producers. But it takes two different forms. On the one hand, in all labor where many individuals cooperate, the interconnection and unity of the process is necessarily represented in a governing will, and in functions that concern not the detailed work but rather the workplace and its activity as a whole, as with the conductor of an orchestra. This is productive labor that has to be performed in any combined mode of production. On the other hand... this work of supervision necessarily arises in all modes of production that are based on opposition between the worker as direct producer and the proprietor of the means of production. The greater this opposition, the greater the role that this work of supervision plays” (Marx, 1981, 507). Duménil and Lévy (2003) called this profit-rate-maximizing (PRM) labor.

interpretation of Marxian exploitation. Laborers are forced to accept an exploitative relationship because of the power of the capitalist, and they are worse off than in an alternative situation.

Table 2
Player 2 (Laborer)

	Strategy 1	Strategy 2
Player 1 (Capitalist)	Strategy 1 3, 3	Strategy 2 0, 0
	Strategy 2 0, 0	Strategy 2 2, 2

In Table 2, although there are two Nash equilibria, (3, 3) is socially more desirable than (2, 2). If Player 1 (Capitalist) leads Player 2 (Laborer) to choose Strategy 1 rather than Strategy 2 (in other words, if Player 1 has the initiative), Player 1 can appropriate all the increase in payoff. As Player 1 takes advantage of the situation in this example, exploitation implies the management and control of the network of players. Player 2, however, may be better off in the new situation because the increase in the payoff is bargainable between the two players. In this respect, Joan Robinson was correct when she said, "It is a terrible thing to be a worker exploited in the capitalist system. The only worse thing is to be a worker unable to find anyone to exploit you." This aspect clearly shows that the betterment in the economic situation of the exploited does not preclude the existence of exploitation. Many utopian visions of the networked economy that focus on an increase in consumers' satisfaction may be criticized from this perspective.

The logic of this increase in payoff is very similar to that of Aoki's (1990) "information rent," which arises from the development of information and communication technology. Although capitalist employment is not considered exploitative in his "firm as a nexus of treaties" literature, the information rent itself is bargainable.¹⁰ Therefore, the question of who appropriates the rent becomes an important issue. If one interprets exploitation as control over the production network, the scenario depicted in Table 2 would be a more suitable description.

In addition to network externalities in consumption, the initiative for the network producing surplus value is important to the networked economy. This is related to the "deterritorialization of production" (Negri & Hardt, 2000, 295), which goes beyond the

¹⁰ "...the firm... should be regarded as a cooperative venture in which the provision of capital by the owners (stockholders), of an organizational framework by management, and of information processing capacities by employees can generate results in co-operation, the distribution of which is susceptible to intrafirm bargaining among those agents" (Aoki, 1990, 28).

formation of production networks (i.e., virtual corporations) to include consumers in the production process. The elementary form of consumer inclusion is called user-generated lock-in, which is succinctly described by Kenney:

This means that the consumer by investing in understanding and becoming proficient with a certain program will likely continue to use it or upgraded versions that have a similar human interface. From this perspective, in the aggregate the users have invested far more time in learning to use a software program than did the developers (Kenney, 1997, 94).

On the other hand, McDermott presented another concept, that of the “social relations of consumption,” to describe how the consumption of the consumer/purchaser has a productive character.¹¹ He provided an example of purchasing a car with regard to its quality maintenance and repair and etc.

Recall that in purchasing the car one pays for a number of potential services, which will have to be complemented later in sale/purchase state with the purchase of further quasi services.... The key point here, however, is that the extra money paid for the car at the point of sale, that is, the money advanced to pay for services that are as yet only potential, makes the consumer/purchaser a coparticipant in the investment process undergirding the manufacture of the automobile; the purchaser/consumer quite literally advances part of the investment (McDermott, 2004, 59).

Here, McDermott refers to the case in which consumers must advance money to producers and then cooperate with them in order to remove quality uncertainties happening in time-consuming process of consumption.

However, things go further than this in the networked economy. Consumers produce digital content and even provide “affective labor”¹² in the cases of portal sites, search engines and blogging. For example, in 2005, NHN Corporation (www.naver.com) had about 61.4% of the Korean search engine and portal site market, leaving the runner-up, Yahoo! Korea, behind with just 13.2%. The competitiveness of NHN lies in the fact that

¹¹ McDermott argues that “consumption in a modern economy is normally linked to and conditioned by its further productive effects on the consumer as producer” (42–3). This may be generalized to include this paper’s case below in the text.

¹² This is a concept provided by Negri and Hardt (2004), whose definition is as follows: “We call the other principle form of immaterial labor “affective labor.”... Affective labor, then, is labor that produces or manipulates affects such as a feeling of ease, well-being, satisfaction, excitement, or passion” (108).

almost all of the content is created voluntarily by subscribers, which differs from demand-side economies of scale in that subscribers actually participate in the production process.¹³ This means that the consumer-versus-employer relationship must be reconsidered. The necessity for control goes beyond the boundary of the organization to non-workers.¹⁴ Although this procedure looks similar to the case of network externalities, it should be noted that consumers participate in the production process of contents. The capital that succeeds in taking advantage of the network earns a greater profit than its competitors, which is a form of extra surplus value. In reality, such an extra surplus value is generated through advertising revenue and other such means.

In the sphere of production “the mechanisms by which social knowledge becomes a source of private profit” (Morris-Suzuki, 1986, 90) still remain. Transforming tacit knowledge into formal knowledge, and vice versa (Nonaka & Takeuchi, 1995), accompanies the conventional process of exploiting the so-called “knowledge workers” in the production process. In particular, search engines and blogs, the content for which is maintained and updated by subscribers themselves, are good examples of how the socialization of knowledge can and does happen, even among consumers. In this sense, the exploitation of knowledge must be expanded to include consumers.

This concept of exploitation is compatible with both equation (2) and equation (3). On the one hand, adopting equation (2) implies that consumers’ labor is included on the left-hand side. On the other hand, adopting equation (3) implies that consumers’ knowledge is freely appropriated by capital as “surplus knowledge.”

4. Concluding remarks

The main points of this paper are summarized below.

First, considering the logical consistency of Marxian value theory, knowledge (or information) as a new source of value creation is incompatible with the concept of knowledge as private property.

¹³ This is now well-known as Wikipedia way. Tapscott and Williams (2006) refer to this phenomenon as “collaborative minds.” What this paper emphasizes is that benefits from the collaboration or “collaborative minds” can be, and actually is, the object of exploitation by capital.

¹⁴ Although consumers are neglected, this point is noted in the literature on organization theory: “Far from the development of non-integrated production systems implying the demise of the need for management to control and motivate labor, we find instead that these needs extend across original boundaries and involve the interrelation of non-employers (client organizations) in the traditional function of the legal employer—that of controlling and motivating the internal workforce of the suppliers” (Grimshaw & Rubery, 2005, 1036–7).

Second, exploitation as control of the network is a novel concept, which implies that exploitation is not necessarily a zero-sum game. The exploited agent may be better off participating in the process of exploitation. Furthermore, in the networked economy, any agent integrated into the network, including consumers, can be exploited by those in control of the network. Therefore, extending the concept of exploitation offers a new perspective on economic democracy.

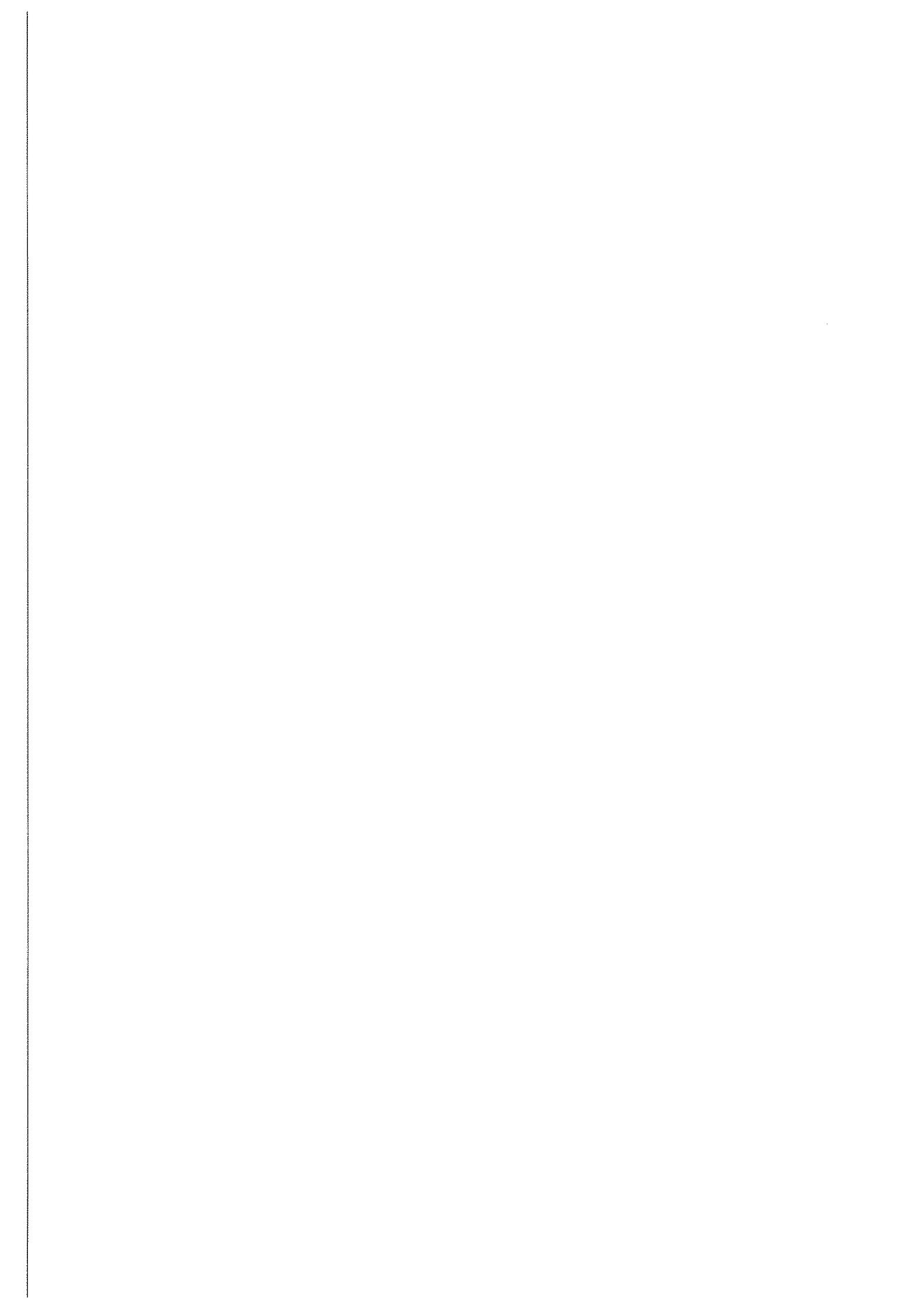
Last, without imputing any mystical character to knowledge (or information), one can explain the mechanism by which profit is created from the perspective of Marxian value theory.

References

- Aoki, M. 1990. "The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm," in M. Aoki et al. (Eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bryan, D. and M. Rafferty. 2006. "Money in Capitalism or Capitalist Money," *Historical Materialism*, vol.14, no.1, 75-95.
- Carchedi, G. 2005. "On the Production of Knowledge," in P. Zarembka (Ed.), *Research in Political Economy*, vol. 22, Amsterdam: Elsevier.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Chang, H.J. 2003. "Intellectual Property Rights and Economic Development: Historical Lessons and Emerging Issues," *Globalization, Economic Development and the Role of the State*, London: Zed Books Ltd.
- Curry, J. 1997, "The Dialectic of Knowledge-in-Production: Value Creation in Late Capitalism and the Rise of Knowledge-Created Production," *Electronic Journal of Sociology*, March. (<http://www.sociology.org/archive.html>)
- Davis, J. and M. Stack. 1995. "Applying Marx's Theory of Value: The Role of Knowledge in the Production of Commodities," *A Journal of Cybernetic Revolution, Sustainable Socialism and Radical Democracy*, Issue 2. (<http://www.net4dem.org/cyrev/>)
- Davis, S. and C. Meyer. 1998. *Blur: The Speed of change in the Connected Economy*, Warner books.
- Duménil, G. and D. Lévy. 2003. "Production and Management: Marx's Dual Theory of Labor," in R. Westra and A. Zuege (Eds.), *Value and the World Economy Today*, New York: Palgrave Macmillan.
- Economides, N. 1996. "Economics of networks," *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, no. 6, 673-99.
- Grimshaw, D. and J. Rubery. 2005. "Inter-capital relations and the network organization:

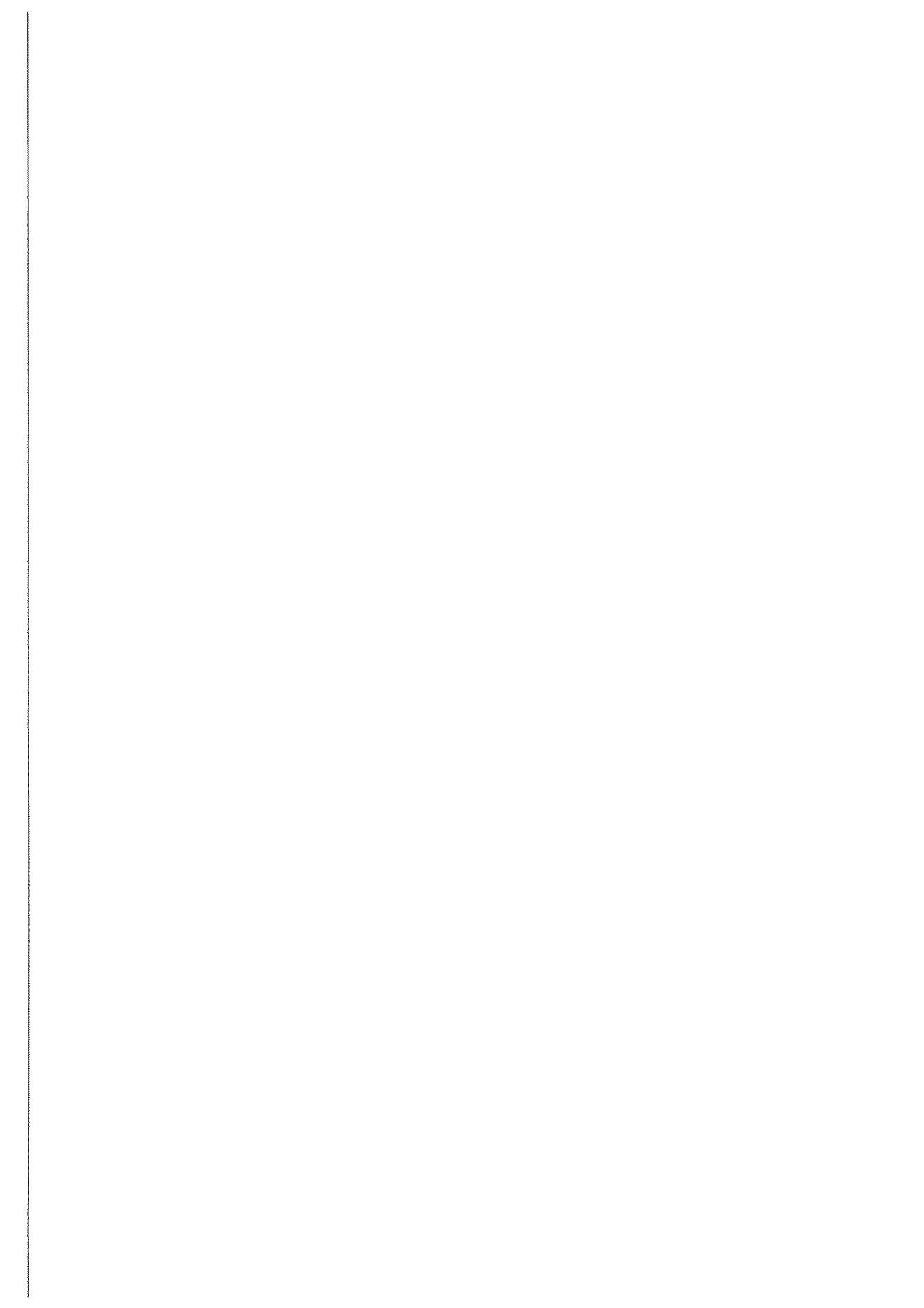
- redefining the work and employment nexus," *Cambridge Journal of Economics*, 29, 1027–1051.
- Harris, J. 1995. "From Das Capital to DOS Capital: A Look at Recent Theories of Value," *Journal of Cybernetic Revolution, Sustainable Socialism and Radical Democracy*, Issue 3. (<http://www.net4dem.org/cyrev/>)
- Harvey, D. 2006. "The Art of Rent: Globalization, Monopoly and the Commodification of Culture," mimeo. (<http://www.16beavergroup.org/mtarchive/archives/001966print.html>)
- Jessop, B. 2002. *The Future of the Capitalist State*, Cambridge: Polity Press.
- Kelly, K. 1998. *New Rules for the New Economy*, Penguin Books.
- Kenney, M. 1997. "Value Creation in the Late Twentieth Century: The Rise of the Knowledge Worker," in J. Davis et al. (Eds.), *Cutting Edge: Technology, Information Capitalism and Social Revolution*, New York: Verso.
- Keynes, J. M. 1973. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, The Macmillan Press.
- Lebowitz, M. 1992. *Beyond Capital: Marx's Political Economy of the Working Class*, New York: Macmillan.
- Marx, K. 1973. *Grundrisse: Foundations of the Critique of Political Economy*, Vintage Books.
- Marx, K. 1976. 1981. *Capital* vol. 1, vol. 3, Harmondsworth: Penguin.
- McDermott, J. 2004. *Economics in Real Time: A Theoretical Reconstruction*, The University of Michigan Press.
- Morris-Suzuki, Tessa. 1986. "Capitalism in the Computer Age," *New Left Review*, no. 160, in J. Davis et al. (Eds.), *Cutting Edge: Technology, Information Capitalism and Social Revolution*, New York: Verso.
- Negri, A. and M. Hardt. 2004. *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*, New York: Penguin Press.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Park, C.-S., 2003. "On Replacing Labor as the Substance of Value: Early and Recent Arguments," *Science and Society*, vo.67, no.2, 160-72.
- Perelman, M. 1998. *Class Warfare in the Information Age*, St. Martin's Press.
- Polanyi, K. 1944. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, New York: Rinehart and Company.
- Rowthorn, B. 1980. "Skilled Labor in the Marxist System," in Rowthorn, B., *Capitalism, Conflict and Inflation*, Lawrence and Wishart.
- Shapiro, C. and H. R. Varian. 1999. *Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.

- Sraffa, P. 1960. *Production of Commodities by Means of Commodities*, Cambridge University Press.
- Tapscott, D. 1999. *Creating Value in the Network Economy: Practical Strategies for Competitiveness in the New Economy*, Harvard Business School.
- Tapscott, D. and Anthony D. Williams. 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio Hardcover.
- Witherford, Nick Dyer. 1999. *Cyber-Marx: Cycles and Circuits of Struggle in high Technology Capitalism*, Board of the Trustees of the University of Illinois.



Globalization of Manufacturing Firms from Developing Countries

Anazawa, Makoto
Otaru University of Commerce



Globalization of Manufacturing Firms from Developing Countries

ANAZAWA Makoto

Professor, Otaru University of Commerce

Introduction

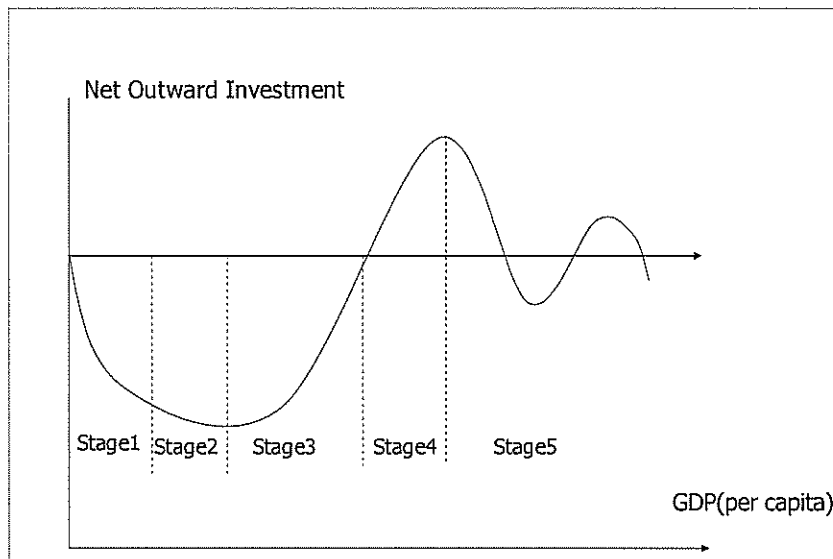
Increasing number of manufactures in developing countries invested overseas to be global players. Since the FDI (foreign direct investment) by these firms is a rather new phenomenon, only a few comprehensive researches were conducted in this field. In the macro economics, IDP (investment development path) shows the possible processes for developing countries to be global investors. When they reach the stages where the outflow investment surpasses inflow investment, they can be recognized as emerging investors in the world. The main objective of this paper is to identify factors which enabled manufactures in developing countries to establish their subsidiaries. In order to be global players, it is necessary for these firms to have competitive advantages. The management resources which enabled them to go abroad must be investigated. Along with this investigation, the development and accumulation process of the management resources will be also examined.

1. Investment Development Path (IDP)

With the economic progress, developing countries will gradually climb up IDP. Growing outflow of FDI in the latter stages of IDP shows the increasing FDI by manufactures in these countries. We can also observe that the development process of the manufactures in these countries. The strategies of these manufactures have been changing from export to FDI in general. It seems very important to investigate the factors relating with these changes.

In order to understand the increasing FDI from developing countries, from macro economic perspectives, it will be useful to utilize IDP. As it is shown in Figure 1, IDP has five possible development stages. The net outward investment (NOI) is negative in the first stage of IDP with limited inflow of FDI which concentrates mainly in the natural resource development and almost no outflow of FDI. The countries in this stage will be identified as the least developed countries. The NOI will show larger negative figures in the second stage with growing inflow of FDI due to the rather favorable economic condition of the host countries for MNCs (multinational corporations) such as cheap

Figure1 Investment Development Path



source: Narula Rajneesh, *Multinational Investment and Economic Structure*, Routledge, London, 1996, p.22.

labor for export oriented MNCs. Other MNCs will find FDI opportunities in the import substituting industries, to which it is getting harder to export their products from home countries under the high tariff protection. In the third stage, outflow of FDI by domestic firms emerges and NOI position will be improved. Due to the higher per capita GDP and higher wage level, some labor intensive industries will not have the comparative advantages any more and both MNCs and local firms in these industries will relocate production facilities to the less developed countries, where they can find enough cheap labor. The inflow of FDI still exceeds the outflow of FDI. The good infrastructure and industrial clusters in specific industries such as E&E (electronics and electrical) will facilitate the FDI by MNCs. The purpose of FDI by them will not be resource seeking as it was observed in the second stage but efficiency seeking. Some countries at the end of the third stage might be called NIEs (newly industrializing economies). The fourth stage indicates the shift to positive NOI position with higher per capita GDP. Higher wages will be one of the push factors for the FDI by local firms. Some local firms will be MNCs with large amount of FDI to several countries. The countries reached this stage can be called advanced countries. The comparative advantages in these countries will shift to capital or technology intensive industries. Intra-firm trade within the MNCs tends to increase with growing numbers of subsidiaries all over the world. The final stage of IDP is characterized by the fluctuation of NOI position.

Some factors will affect how fast one specific country climbs up the IDP from lower stages to higher stages. These factors are:

- ① resource structure
- ② market size
- ③ strategy of economic development
- ④ the role of government.

2. Two Types of FDI by Firms from Developing Countries

The IDP shows that there will be some stages for developing countries to go up and at the end of the second stage and afterward, some local firms will begin to invest abroad. It will be possible to classify the types of FDI by firms in the developing countries. One will be called traditional type and the other the new type of FDI.

As it was referred in Kojima model, the traditional type of FDI will be caused by the changing comparative advantages in the home countries. This type of FDI will be typically seen in the labor intensive industries such as textile and clothes. Those firms in the countries in the second and third stages of IDP invest in the less developed countries to make use of the cheap labor since the wage level in the home countries was raised. In the 1970s, Japanese firms in the labor intensive industries invested in the East and Southeast Asian countries for this purpose and followed by Korean and Taiwanese firms in the 1980s.

The new type of FDI by firms in the developing countries increased in recent years, especially in the E&E industry. Those who became the domestic suppliers to MNCs began to participate in the global networks or supply chains of MNCs and established subsidiaries in the other developing countries. Most of the firms came from the third IDP stage countries and invested in the countries in the second or third IDP stage countries. By being the suppliers of MNCs from advanced countries such as US and Japan, the capability of these domestic suppliers was enhanced partly by the demonstration effects and partly through the inter-firm technology transfer by MNCs. Once they became reliable suppliers to MNCs, there will be more opportunities for them to go abroad with MNCs.

In this paper, we will pay more attention to the latter, namely the new type of FDI. This type of FDI will not be explained by the traditional comparative advantage theory. In stead of it, the competitive advantage approach will be introduced to explain it.

The competitive advantage approach tries to identify the determinants of the FDI by MNCs. We can find various types of competitive advantages of MNCs from developing countries. These advantages include human resources, technology, access to resources and activities, production capabilities, and so forth. Given these competitive advantages and the conditions of host countries, the FDI strategies (motivations), such as

market-seeking, efficiency-seeking, resource-seeking and created asset-seeking would be decided by MNCs.

The competitive advantage approach was first introduced by Hymer and Kindleberger. They tried to figure out the company specific advantages of MNCs. This approach was inherited and enhanced by Dunning. In his eclectic theory (OLI paradigm), he showed that firms must have the competitive advantages, in his terminology, the ownership specific advantages (O), to go abroad. The destinations of the FDI will be decided based on the location specific variables (L). The internalization incentive advantages (I) will work to maximize ownership specific advantages. Both ownership specific advantages and location specific variables will play more important roles to climb up the IDP.

The next task for us is to try to find out the ownership specific advantages (competitive advantages) of manufactures from developing countries, which contributed to be global players. Some empirical studies described the determinants of the FDI by MNCs from developing countries. Since the FDI by those manufactures is a rather new phenomenon, only a few comprehensive research were conducted. In order to understand the FDI by them, it is necessary to have an intensive research of these firms. Facts finding through case studies would contribute to identify the specific competitive advantages of manufactures from developing countries or in a broader sense MNCs from developing countries. The competitive advantages of these MNCs would be different from firm to firm and from industry to industry. It is also expected that the case studies would help the future theoretical development in this field.

In the case of MNCs from developing countries, the management resources which enabled their FDI were sometimes transferred from outside. The linkages with MNCs from advanced countries may have played important roles in this regard through spillover effects. Together with the identification of competitive advantages, the process of obtaining and developing them should be observed.

3. The Role of MNCs from Advanced Countries

MNCs from advanced countries in the developing world will have more management resources than firms in the host countries. The management resources necessary for doing business in the host developing countries will be transferred from the parent firms or other subsidiaries.

Existing MNCs from advanced countries will have some effects to the local firms. They will give local firms the chance to experience the latest technology. It can be one of the demonstration effects to local firms. Those who work for the MNCs can learn higher level of management resources, for instance, technology. If they set up new firms, the

management resources will be diffused outside the MNCs. We can call it spillover or spin-offs even though this kind of spillover will not be observed so much in the developing countries.

The other way of enhancing the capability of local suppliers will be the inter-firm transfer of management resources. The first step is creating the transaction between MNCs and local suppliers. MNCs prefer to purchase some intermediate goods from local firms mainly because of the lower prices and shorter delivery time. However, the quality of their products must be the same as the international standard or at least acceptable for MNCs. For the import substituting MNCs, we can find more opportunities to purchase intermediate goods from local suppliers because they mainly supply their products to the domestic markets where the high quality products at high prices will not be preferred. On the other hand, export oriented MNCs prefer to purchase from parent firms or foreign firms which can produce higher quality parts and components. MNCs will take into account both quality and prices and choose the suppliers so that not many local suppliers can supply to MNCs. However, some local firms succeeded to create business opportunities with MNCs.

As it was already explained, MNCs have some reasons to purchase intermediate goods from local suppliers. However, for the local firms it is not easy to be major suppliers of the MNCs. It is partly because of the quality of their products and partly because of the production volumes. If the quality of their products is not as good as it is expected by MNCs and the quality gap is not big enough, MNCs will provide technical assistance to local suppliers to improve the quality. On the other hand, it is quite difficult for the local suppliers, which are in general small in size, to invest huge amount of money to buy new machinery and other facilities to increase production volumes.

4. Case Studies in Malaysia

Intel

Intel Malaysia was established in the early 1970s in the State of Penang, the northern part of Malaysia. Until the early 1980s, Intel had been importing almost all the parts and components from US and their products were exported back to US. In the late 1980s, Intel concentrated on introducing new products and began to outsource tooling and production engineering from local firms. Intel organized in-house seminars and other training programs to local suppliers. These seminars and training programs for local firms facilitated them to enhance their capabilities. Some local suppliers succeeded to accumulate enough management resources and became global players by accompanying to Intel when it established new factory in the Philippines.

In the late 1990s, increasing training costs for local suppliers made it harder for Intel to continue in-house training programs and establish the new cooperation system with a local training institute and other MNCs, such as Motorola in Penang. This program was called global supplier program and many MNCs join and provided special training courses with the help of training institute so that they can save the costs for providing assistance to local suppliers. Before the introduction of this joint assistance program, each MNC provided its own training to local firms.

Panasonic

The first subsidiary of Panasonic in Malaysia was established in the 1960s. Currently, Panasonic has around 20 subsidiaries all over Malaysia. The oldest subsidiary of Panasonic provided special assistance to some promising local suppliers. At first, it was very hard for Panasonic to persuade the local firms the importance of training. Panasonic continued to send retired Japanese engineers to 10 local firms for one year. They learn QCD (quality, cost, delivery) from Panasonic and improved their capabilities. They became reliable suppliers and some concluded new transactions with other Japanese MNCs.

When Panasonic established new factory in Vietnam, one of the major local suppliers decided to set up joint venture with Japanese firm near the new factory to supply some parts and components to Panasonic in Vietnam. This firm has never exported its products before. It skipped the exporting process and jumped into FDI process. It became possible by establishing good relationship with Panasonic.

SONY

One of the subsidiaries of SONY was established in the late 1980s in Malaysia to produce audio visual products. One local supplier developed new sophisticated parts by cooperating with SONY. This is the only one supplier which succeeded to produce these parts and began to export to the other subsidiaries of SONY all over the world. When SONY established new factory in China, this firm was required to set up the factory nearby to supply these crucial parts to SONY.

Above-mentioned cases show that those local suppliers enhanced their capability with the assistance by MNCs became reliable suppliers to MNCs and obtained the chance to invest outside Malaysia. It is very difficult for some local manufactures to penetrate foreign markets by themselves. By becoming the reliable suppliers to MNCs, some firms get the way to be global players.

5. Theoretical Framework

Here we try to consider the theoretical framework which enables to explain the globalization of manufactures from developing countries. We will refer to the flagship model and quasi-internalization for this purpose. The flagship model tries to emphasize the role of the big MNCs as the flagships. Flagship, in this sense, means the firm which controls the related firms including subsidiaries and suppliers. A network created by the flagship will break down the value chain into discrete functions and locate them where they can carry out effectively, where they can access necessary resources and where they can penetrate the markets. The firms from developing countries, if they can become the reliable suppliers to MNCs, will succeed to be involved in the network of the flagship MNCs. In other words, being the member of the network will facilitate local firms to be global players.

Internalization theory is currently the main stream of MNC or international business theories. Internalization means to establish markets within the firms. These markets are not open to the public and only the subsidiaries can access to the markets. MNCs prefer to organize the networks of their subsidiaries and control them instead of using markets. If the local supplier can be a sole or exclusive supplier, it seems possible for it to be a part of the organization or play the same role as the subsidiary. It is not always necessary to be a subsidiary to be the member of the organization. It might be possible to expand the concept of the internalization and expect the almost the similar system as internalization, namely, quasi-internalization.

6. Summary

As it was explained by IDP, we can assume that developing countries go up the ladder to be advanced countries. With increasing per capita GDP, or with the development of the manufacturing bases, there will be more opportunities for manufactures from developing countries to be global players. There will be two ways to be global players. One is through traditional way of FDI, namely the FDI based on the changing comparative advantages. It can be typically observed in the case of the labor intensive industries. The other one is to be the suppliers of MNCs and enhance capability necessary to go abroad. In most cases, local suppliers accompany the MNCs to set up new factories. Flagship model or quasi-internalization can be theoretical background of this new type of FDI by local suppliers.



A study of the born global venture corporation's
performance & characteristics

Kim, Hyung Jun
Chungnam National University

A study of the born global venture corporation's performance &
characteristics

Hyung Jun Kim (Assistant Professor of Chungnam National University)
Yuseong-gu, Gung-dong, Business Administration, College of Economics and
Management Chungnam National University 305-764

(phone) 042-821-5579

(fax) 042-823-5359

bizguru@cnu.ac.kr

[English Abstract]

In accordance with the internationalization of the corporate environment, an increasing number of venture firms are attempting to internationalize at the early stage of inception, and the phenomenon cannot be fully explained with the existing stage-based model of internationalization of corporations. A so-called born global venture (BGV) can be found in the high tech industry, which features a high concentration of R&D and competitiveness. Existing empirical studies have covered the environment of BGV, the characteristics of corporate capabilities, and business performance relative to internationalization. In terms of business performance, however, there were some conflicting outcomes, and it was deemed that the discussion of marketing strategies that have a sizable influence over business performance had not been fully explored. Thus, this study analyzed the corporate capabilities of BGV, marketing strategies, and business performance compared with non-BGV, which are not included in the category of BGV in terms of growth, profitability, and market performance. As a result, BGV differs from non-BGV in the ability to utilize corporate knowledge and overseas experience and in the marketing strategies sought by the two. As for business performance, while BGV performance was higher in growth and market performance, profitability did not differ from non-BGVs.

Keywords: Born global venture (BGV), corporate capability, marketing strategy, business performance

I. Research Background

Internationalization is one of the important growth strategies for a business. Normally, the internationalization of a business begins at the mature and saturation stages of the domestic market (Caves, 1982) and it has taken the following steps: an accidental order from overseas develops into the direct and indirect export stage; a company launches an overseas business unit and/or enters into an overseas partnership; and the company finally evolves into a globally integrated multinational corporation (Aharoni, 1966; Czinkota and Johnston, 1981).

While a study of internationalization centering on large enterprises tends to focus on large enterprises in a mature industry, internationalization takes place from the early stage of inception against the backdrop of the recent technology innovation process and changes in the economic environment. Therefore, the current stage-based model has limitations in explaining such phenomena (Coviello and Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 1997). The phenomenon expressed by various terminologies, including "infant multinationals" (Lindqvist, 1991), "international new venture" (INV; Oviatt & McDougall, 1994), or "born global venture" (BGV; Oviatt & McDougall, 1999), was treated in the current literature as an exception (e.g. Welch and Loustarinen, 1988). However, scholars who study entrepreneurship tend to treat the recent BGV phenomenon not as an exception but as an important strategy for venture corporations. In other words, more and more people agree with an idea that those venture firms established by management with extensive international experience tend to respond to overseas market demand by combining management's international experience and resources from a variety of different countries (Coviello and Munro, 1992; Hoy, Pivoda and Mackrle, 1992; McDougall and Oviatt, 1991).

Due to the differences from the domestic market, business internationalization encounters uncertainties about international competitiveness that differ from the domestic market; naturally, firms require new capabilities to overcome such differences (Bartlett & Ghoshal, 1991). By definition, however, venture corporations are venerable firms that have relatively limited resources compared with traditional firms and lack full

legitimacy for customers and providers (Stinchcombe, 1965); consequently, they would be likely to have insufficient capacity to respond to new competitive uncertainties. While venture enterprises enjoy flexibility, speed, and a risk-seeking attitude as advantages, they face the challenges of internationalized competition owing to their limited technological, financial, and managerial resources (Figenbaum & Karnani, 1991).

Nevertheless, why do venture enterprises attempt internationalization so early like that? It can be explained by industry-specific and company specific factors. The existing literature either explains it by emphasizing the mobility of know-how, entrepreneurship, and/or capability (Liesch and Knight, 1999; and Oviatt and McDougall, 1994) or by highlighting the significance of an informal network as a catalyst for the internationalization phenomenon (Coviello and Munro, 1997). However, the literature does not provide a comprehensive explanation with theories as to what type of firms engage in early internationalization strategies or whether BGV as a strategy has a positive influence on business performance (Oviatt & McDougall, 1999). In addition to a study of catalytic factors to stimulate businesses to transcend the fixed internationalization stage in the process of business internationalization, this research aims to verify whether the BGV strategy to quickly penetrate the overseas market begets a positive influence on business performance.

Chapter 2 addresses the definition of BGV and the internationalization strategy, and chapter 3 will review the existing literature regarding the characteristics of BGV to set up a hypotheses for the research. Chapter 4 presents an empirical analysis of the previous chapter and fleshes out the debate details. Chapter 5 draws conclusions about the outcome of the research and its strategic meaning.

II. Literature Review of Born Global Venture (BGV)

1 Definition of BGV

BGVs are enterprises that globally exert their business activities and competition in very homogenous globalized industries and have their own niche markets in the

globalized world (Jolly et al., 1992; Ray, 1989). BGV is defined as an enterprise that uses resources from different countries and seeks to sell products and services in many countries in an attempt to secure a competitive advantage by obtaining raw materials, human resources, and financing not from one country, but from an internationalized aspect from inception (Oviatt & McDougall, 1994). Unlike Korean firms that gradually seek to become multinational firms, BGVs are venture firms that actively adopt and implement internationalization strategies. Firms with risk-avoiding tendencies would avoid committing resources to overseas markets before acquiring full experience in the domestic market or before the domestic market reached the mature stage (Buckley, 1989; Kaufmann, 1995). BGVs are more interested in overseas markets than the domestic market, and many venture firms advance into overseas markets first rather than the domestic market (Almor, 2000; Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Coviello & Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 1997; Rasmussen & Madsen, 2002; Rennie, 1993).

Though it is possible to define BGV in conceptual terms, there is no unified, concrete definition among researchers on what features can identify a BGV. There is no absolute theoretical or empirical criterion on BGV (Rasmussen & Madsen, 2002). In fact, for a business to be categorized as BGV, the degree of internationalization matters. It is a matter of whether the degree of internationalization includes those engaged in Foreign Direct Investment (FDI) only or includes the early stages of export and import internationalization or not.

In previous studies of BGVs, the operational definitions of BGV were made individually by different researchers based on arbitrary criteria, so there is no unified definition. First, when BGV is defined by the age of businesses, the time lag of for the start of internationalization from business inception determines whether a company is a BGV. McKinsey categorized those companies that sought internationalization within two years of inception as BGV (McKinsey & Co, 1993); other researchers use a time lag of six years between inception and internationalization (Zahra, Irel, & Hitt, 2000), seven years (Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992), or eight years (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994) for determining whether a business is a BGV, thereby using relative criteria.

Some researchers use export intensity, the ratio of the amount of export to total amount of sales as a criterion. In this case, some use a rather generous criterion of min. 25% of export intensity (Knight & Cavusgil, 1996), while others use the stricter criterion of 75% (McKinsey & Co, 1993). Using both time lag and export intensity, in some cases, BGV is defined by businesses that entered the overseas market within three years of establishment and have a min. 25% of export intensity (Knight & Cavusgil, 1996); Madsen, Rasmussen & Servais (2000) or within two years with 75% export intensity (McKinsey & Co, 1993).

2 Theories of BGV internationalization strategies

Do the strategic characteristics of BGVs differ from that depicted by existing internationalization? Though there is a range of theories explaining business internationalization, the stage model represented by the Uppsala model is a theory that elucidates in what circumstance businesses select the internationalization mode but is rather short of being a theoretical explanation of when businesses seek internationalization.

The stage model is a time dependent, determinism-based model and has the limitation of failing to consider the strategic factors of businesses. Johanson & Vahlne (1990) suggested in the following three cases when the stage model would not be appropriate in terms of business internationalization: first, when a company has abundant resources; second, when the overseas market is stable and homogeneous with the domestic market so that it is easy to learn about the overseas market; and third, as the overseas market to newly enter and the market the company has already experienced are very similar, prior experience is applicable to the new market. And Hashai & Almor (2004) maintained that studies of BGV are in line with studies of existing multinational enterprises (MNE), and they presented empirical results showing that the internationalization of a venture company starts from exports in a psychologically closed market first. They also asserted, however, that BGV is merely a time-concentrated phenomenon of existing business internationalization.

However, transcending the fixed stage of internationalization and omitting the important stages in the realization of FDI (Welch & Loustarinen, 1988; Sullivan & Bauerschmidt 1990) are the empirical evidence that the internationalization process of venture firms is not simply a time-concentrated process. In addition, venture firms, based on innovative technologies, by definition do not have much experience, are limited in resources because of their small size, the market they have entered is volatile, and they do not have sufficient experience in the market (Oviatt & McDougall, 1994). Thus, BGV does not fall into the same category as the three cases above proposed by Johanson & Vahlne.

The internationalization theory delineated by the stage model includes the size of the business as a very important variable. The size of the business is related to the resources utilized by the business and the vertically integrated organization, which secured the economy of scale in R&D, production, and the various parts of marketing, efficiently exchanges production and market information (Stopford & Wells, 1972); its market status as a monopoly serves as a competitive advantage (Dunning, 1981; Porter, 1990). However, although the competitive advantage arising from such an economy of scale would be a significant resource on its own, other competitive advantages play a role in internationalization and other factors make BGV possible (Oviatt & McDougall, 1994).

New economic, technological, and social environmental change offers a source of new competitive advantage. Increases in international communications, transportation speeds, quality, and efficiency have reduced transaction costs in international exchanges (Porter, 1990). The expanding homogeneity of the world market facilitates the understanding of different markets (Hedlund & Kverneland, 1985), while the human resources movement (Johnston, 1991) and the internationalization of financial sources (Petricof, 1989) provide enterprises with a business environment where it is relatively easy to create internationalization strategies. Under these circumstances, the importance of the source of a competitive advantage for those firms that rely on economy of scale and new and sustainable sources for a competitive advantage lies in uniqueness of a company's resources (Barney, 1991; Hamel & Prahalad). Therefore, today's BGV stems from new changes in the business environment, and the switch of a competitive

advantage to a firm-specific asset for a company can be explained by resource based perspectives.

The reason firms try to internationalize is to utilize the global market as a strategic opportunity. Because most BGVs are knowledge-intensive businesses that sell independently developed technology based products (Almor, 2000; Shrader, 2001; Zahra et al., 2000), international activities are an important source for a competitive advantage for knowledge-intensive businesses, and it can be said that knowledge-intensive industries are global (Korbin, 1991). To develop competitive technology, it is necessary to connect or integrate markets in different countries. The high correlation between R&D expenditures and international competitiveness proves that there is reciprocal relationship between R&D concentration and global competitiveness (Kogut, 1991).

For firms with a high concentration of R&D, it is very important to have intelligence gathering on a global scale (Kodama, 1992), and the complexity and immense expanse of R&D make it difficult to fully cover R&D expenditures in the domestic market (Korbin, 1991). Therefore, to continue R&D, firms need to step out of the domestic market and expand into overseas markets. Eventually, the strategy of early and prompt internationalization becomes a new window of opportunity for venture companies in a technology-intensive industry in today's management environment, and it is their strategic choice rather than a stage-based approach.

III. Study Issues Regarding BGV's Business Performance and Characteristics

1 BGV business performance

Firms can stabilize their profits by trying the internationalization strategy (Caves, 1982) and increase the survival opportunity (Hitt et al., 1994). If a firm internationalizes, it can make the most out of new market opportunities and apply their capabilities and/or products to bring about growth and increased profitability (Kim, Hwang & Burgers, 1993). A study by Feeser & Willard (1990) found that venture firms

with higher growth earn higher incomes in overseas markets than those with low growth. Empirical research demonstrated a positive relationship between the intensity of internationalization by venture firms and profits from sales (Bloodgood et al., 1996).

On the other hand, a study by Tyebjee (1990) suggested that while venture firms pursue internationalization to cover high R&D costs in their specialized niche market, the profitability of internationalized venture firms is lower relative to domestic firms due to the high costs required for overseas markets. Empirical research by 62 American venture firms (McDougall & Oviatt, 1996) showed that while the internationalization of venture firms tends to increase market share, it does not affect the firms' ROI (return on investment) and further explained that the outcomes from either the increase in market share includes the effect of ROI or the history of internationalization that is not sufficient to increase earning rates.

As shown in existing overseas research, there is no clear relationship between BGV strategy and business performance. In the case of Korean venture firms, would BGVs that try early internationalization have higher business performance than non-BGVs? While overseas markets are larger than the limited domestic market and offer more opportunities for business growth, entering overseas markets requires high costs and risks. In particular, nascent firms do not have sufficient resources and manpower to pay the immense costs for overseas market penetration and the costs arising from the process of satisfying more complicated conditions than those of the domestic market, which would exert a negative influence over the profitability of a venture firm.

[Research question 1] Can Korean venture companies obtain higher business performance by pursuing BGV strategies?

2 BGV's corporate capability and characteristics of their marketing strategies

What features of a firm makes it BGV or non-BGV? In general, studies of BGV focus on technology-based firms (Shrader, 2001; Zahra et al., 2000). As most venture firms are so-called new technology-based firms (NTBF) with high technology-intensity, BGV's industrial/environmental features are high risks from short product life cycles and high

tech (Coviello & Munro, 1992,1994), and the categorization as a company belonging to a knowledge/technology intensive industry (Oviatt & McDougall, 1994,1995) is not very useful. Because for rapidly globalizing knowledge-intensive industries (Korbin, 1991), BGVs would be commonplace for businesses.

Knowledge-based industries are featured by a volatile environment with rapid technological transformations, short product life cycles, and high market related uncertainties in a highly competitive market due to competitors' quick responses that make it difficult to forecast the market (Coviello & Munro, 1994). A shortened product life cycle due to rapid technological change induces globalization of the market (Vernon, 1966), and if the domestic competition is too severe, overseas markets could be an alternative. So for firms exposed to such an environment, quickly seeking internationalization would be an appropriate response strategy. Technology-based industry has the burden of high fixed costs and R&D expenditures (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Venture firms with a high concentration of R&D try to quickly recover the high fixed costs by rapid internationalization strategies to expand and broadly utilize the market (Jolly, et al., 1992) with a strategic objective to pursue internationalization to utilize the window of opportunity via R&D. (Ray, 1989)

Why do some venture firms with similar characteristics pursue early internationalization while others do not? The answer to that question can be sought from the characteristics of resources and the strategies of different firms. If a firm owns heterogeneous and tacit resources that competitors find hard to copy, the firm could earn higher performance than competitors (Hunt, 2000). In the perspective of resource advantage, a firm's resources encompass financial, physical, legal, humanistic, organizational, information, and relationship resources, and for a firm to secure a competitive advantage through these resources, they should not be easily imitated. It is becoming more important to have technology encompassing knowledge (e.g. Barney, 1986; Grant & Baden-Fuller, 1995); in particular, it is a source of competitive advantage for a firm to have knowledge competence not just as the possession of knowledge but in the process of creating and integrating knowledge (Kim, Hyeong-jun, 1999).

When a firm pursues internationalization strategies, it needs more resources than merely targeting the domestic market and requires information about unfamiliar overseas markets. Therefore, the past view was to insist that internationalization would take place gradually as a venture firm with limited resources that gradually obtains sufficient knowledge of overseas markets (Forsgren & Johanson, 1992). However, if a venture company considers itself to have the knowledge to pursue an internationalization strategy or to have the strategic opportunity to utilize current knowledge and facilitate technology development through internationalization, the company will pursue early internationalization. If a firm has a lot of knowledge about the overseas market, it can lower the recognized costs for pursuing internationalization strategies and quickly try internationalization (Ericsson et al 1997).

Many studies that explain internationalization based on the knowledge based framework identify overseas experience as a major variable in determining whether to use resources to enter overseas markets. A variety of empirical studies see international experience as a major variable in expediting internationalization (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997). A firm's overseas experience is a tacit resource that cannot be easily imitated by competitors.

By definition, venture firms do not have sufficient experience. Venture firms that lack technological experience and marketing experience have significant hindrance in seeking internationalization strategies (Brush, 1992; Jolly et al., 1992). However, an individual's experience can complement the firm's experience (Cooper & Dunkelberg, 1986). In particular, venture firms with insufficient organizational competence are likely to rely on the capability of founders, and the more extensive the individual's overseas experience, the higher possibility that the venture firm will attempt early internationalization. In explaining the internationalization of venture firms, the existing literature reports that the founders' knowledge or vision is an important element for a firm when aggressively seeking internationalization (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza, & Almeida, 2000). For venture firms, early internationalization rewards them with increased learning opportunities in terms of business's organization or technology (Barkema & Vermeulen, 1998; Ghoshal, 1987) and allows the firms to develop skills that

bring about a competitive advantage and a technological competitive edge (Dodgson, 1993; McDougall & Oviatt, 1996). In other words, specific knowledge makes it possible for a firm to achieve early internationalization, where firms are provided with an opportunity to secure new knowledge through internationalization. There is no doubt that it all depends on a firm's ability to seize the opportunities to acquire new knowledge. To successfully utilize external knowledge or technological capabilities, it is necessary for firms to develop the capacity to absorb such knowledge (Cohen & Levinthal, 1990).

Therefore, among the various venture firms in a similar environment, those firms that fall into the category of BGV should have the following qualities: a firm-specific resource, such as the founders' overseas experience to secure a competitive advantage in overseas markets based on an overseas-oriented vision; and absorptive capacity to overcome market and technological uncertainties, which is indispensable for entering overseas markets.

[Research question 2] Among Korean venture firms, do BGVs have firm-specific resources (founders' overseas experience, overseas-oriented vision, organization' absorptive capacity, etc.)?

Which marketing strategies pursued by BGVs are accentuated and how different are these strategies compared with those of non-BGVs? If firms seek to internationalize, their strategic responses to the risk accompanying internationalization (Miller, 1996) and the environment between the domestic and overseas market are not the same. Thus, firms are involved in a range of marketing strategies depending on the market environment. This study adopts Porter's competitive strategies and Miles & Snow's four strategic types and accordingly categorizes them into four different types: quality differentiation strategy, cost leadership strategy, market diversification strategy, and early entering strategy to analyze the characteristics.

In view of studies on BGV, the higher the product differentiation and competitiveness, the faster the internationalization strategy is sought (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997). Also, the higher the importance of quality

differentiation (Kaynak, Ghuari & Olofsson-Bredenlow, 1987) and customer service (Quinn, 1992), the more sales firms seek overseas markets. The price advantage strategy draws a sharp contrast to the differentiation strategy. The past internationalization of Korean firms is largely dependent upon price advantage. For venture firms, it is also possible to pursue an internationalization strategy through price advantage. However, the existing literature shows that BGVs belong to R&D intensive industries (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990) and are exposed to a volatile environment such as markets in the introduction/maturity stage on product life cycle. In this situation, low-price strategy that would not offset high fixed costs; consequently, it would be more effective to obtain better marketing outcomes by targeting a so-called premium market where the weight of prices is not great (Buzzel & Gale, 1987; Gold & Tellis, 1993). Thus, BGVs are likely to pursue a differentiation strategy that emphasizes uniqueness rather than a cost advantage strategy based on prime costs (Almeida & Kogut, 1997).

Market diversification is a marketing strategy that is closely related to the scope of the market and the degree to which it satisfies the various needs of customers. Venture firms seek a deep niche market strategy (Kohn, 1997). In a volatile environment, in particular, venture firms with a narrow product assortment bear significant risks (Dowling & McGee, 1994). It is necessary to have strategies to secure opportunities for income from various markets and to provide a product assortment to meet the various customer needs. It is key strategy for venture firms to provide a wide product assortment (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990) and it would be especially suitable for market strategy of venture firms that the more volatile a market is, the broader its product assortment, even if it accompanies higher costs. Also the diversity of product assortment related to customization. Whether or not a venture firm has the ability to customize is an important factor in determining entry into overseas markets (Murray, 1996; Robert & Senturia, 1997). As the volatility of overseas market is higher than that of the domestic market, it is likely that BGVs pursue strategy with high market diversity.

There are various advantages for a market leader from a strategy of early entry. While an imitation strategy would be one option against the risk of internationalization (Miller, 1996), as asserted by Dunning, an imitation strategy is a temporary strategy in

an oligopolistic market and it is not a common strategy for venture firms (Oviatt & McDougall, 1995). Through a case study of a New Zealand company, Chetty & Campbell-Hunt (2004) presented empirical evidence that BGVs quickly enter different overseas markets. Aside from technology and knowledge, venture firms do not have sufficient other resources so that they are likely to pursue early market entry based on innovative technology in response to the risks arising from internationalization.

[Research question 3] Among Korean venture firms, what are the characteristics of BGV's marketing strategies?

IV. Empirical Analysis

Using structured questionnaires, surveys were carried out on venture firms in Daejeon and Seoul between November and December 2005. In the case of Daejeon, the survey took the form of a one-on-one interview, while in Seoul, questionnaires were collected via home-delivery service (retrieval rate: about 17%) to receive responses from 200 firms (100 in Seoul and 100 in Daejeon). This study selected as respondents 84 companies in 86 companies established during 1999 and 2000. The reason it limited the establishment year of companies was, following existing studies, to categorize venture firms that pursued internationalization strategy in five to six years from establishment as BGVs and especially to reduce environmental factors that might affect business performance by business experience. Thus, firms with similar establishment years were selected as study subjects.

There were 52 firms (61.9%) that internationalized themselves from the 84 samples and depending on the types of internationalization, firms engaged in direct investment, co-production (marketing), and licensing were classified as BGV while those who only carry out export as an internationalization and the proportion of export in total sales was less than 50% were classified as non-BGV. Eventually, there were 34 (40.5%) BGVs and 50 non-BGVs (59.5). The BGVs sought an internationalization strategy within 2.2 years

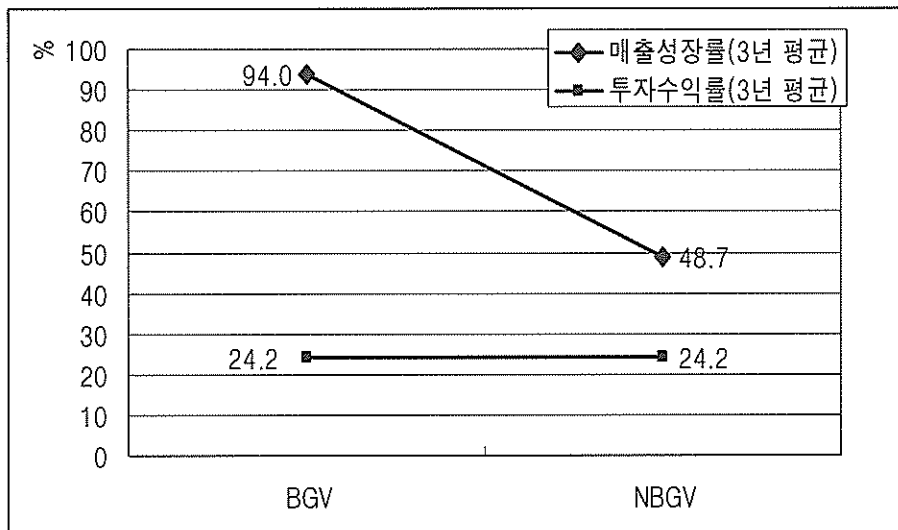
($S = 1.56$) from establishment on average. It was found that average BGVs enter the overseas market within approximately 2.2 years ($S=0.28$) from their inception. BGV is located on the product life cycle at the introduction-maturity stage (79.4%) whereas 50% of non-BGVs belong to the introduction-maturity stage, indicating significant differences in their product life cycles ($X^2 = 0.04$). For the regional distribution between BGVs and non-BGVs, there were no significant differences in terms of regions ($X^2 = 0.62$) because they were located in Seoul (61.8%:70.0%) and Daejeon (38.2%:30.0%). In addition, there were no differences in industry ($X^2 = 0.88$) because they were in IT (55.9%:60.0%), BT (26.5%,26.0%), MT (8.8%:4.0%), and others (8.8%:10.0%). As for product forms (complete product vs. components and materials) and product types (consumer vs. industrial material), there was no significant difference ($X^2 = 1.86$, $X^2 = 0.97$).

1. Difference analysis between business performance of BGV and non-BGV

The business performance variables were measured using different categories: business growth, profitability, market performance, and overall performance (coefficient of reliability = 0.846). To measure growth, two items—average sales growth rate for three years (ratio scale) and return on investment against competitors (5-point scales)—were used. Profitability was measured by the average sales growth rate for three years (ratio scale) and return on investment against competitors (5-point scales). While there were various indicators to gauge market performance, this study measured it by market share vis-à-vis competitors and competitiveness vis-à-vis competitors, and overall performance was measured by one item.

	BGV	Non-BGV	t values (p)
Sales growth vis-à-vis competitors	3.56	3.22	1.829 (0.071)*
Sales growth (3-year average)	94	48.731	2.449 (0.017)**
Return on investment vis-à-vis competitors	3.38	3.12	1.522 (0.132)
Return on investment (3-year average)	24.21	24.23	-0.004 (0.997)
Market performance	3.7794	3.38	2.489 (0.0015)**
Overall performance	3.76	3.28	2.581 (0.012)**

Table 1. The Comparison of Business Performance between BGV and Non-BGV



매출 성장률(sales growth rate)(3 years average) / 투자 수익률 (return on investment)(3years average)

Figure 1. The Comparison of Business Performance between BGV and Non-BGV

While the difference in business performance between BGV and non-BGV was significant between the two groups, the three-year average ROI and ROI vis-à-vis

competitors did not show a difference between the groups. It was found that the difference in overall performance between the two was significant.

Such an outcome coincides with that of the study by McDougall & Oviatt (1996). McDougall & Oviatt showed that while BGVs fare better than non-BGVs in terms of market share, there was no difference in ROI. In addition, it was also similar to Tyebjee's (1990) study outcome that as costs involving overseas market entrance were relatively higher than those of the domestic market, profitability was lower in internationalized venture firms than domestic firms.

If a venture firm pursues early internationalization, the growth rate could be higher than those competing within a relatively limited domestic market. However, it also increases the costs that firms must bear. Thus, the return on investment of BGVs does not differ from that of non-BGVs, and BGVs' return on investment will vary according to the degree of advancement of internationalization (McDougall & Oviatt, 1996). Therefore, the profitability of BGVs will be affected by the strategic changes during internationalization.

2. BGV firm-specific resources and characteristics of marketing strategies

The differences in environmental features between BGVs and non-BGVs have been regarded as important factors; however, there were no differences in industrial distribution ($X^2 = 0.88$) between the two business groups or in product types and forms. In the end, high-tech venture firms are exposed to competitively intensive, homogeneous environments because there are a number of competitors in a volatile environment. In fact, there was no difference between BGVs and non-BGVs regarding recognition of the volatility and hostility of the industrial environment in which the firms operated (volatility: t -value = 0.06, hostility: t -value = -0.37).

Difference in firm-specific resources between BGVs and non-BGVs: This study measured firm-specific resources with absorptive capacity technological knowledge possessed by the CEO and founding members (coefficient of reliability = 0.72), overseas experience (coefficient of reliability = 0.70), and overseas orientation variables (coefficient

of reliability = 0.67) to compare the two business groups. Absorptive capacity refers to the ability to acquire knowledge from outside, to generate it as a competitive advantage, and is determined by the quantity and quality of knowledge of the existing business and the ability to integrate external and internal knowledge to expand it further (Russ & Camp, 1997). The absorptive capacity regarding technological knowledge is related to the firm's R&D investment and the ability to use knowledge during the R&D process. In this study, absorptive capacity was measured by quantitative indicators (total number of employees vis-à-vis research staff and sales vis-à-vis R&D investment (three-year average) and the ability to use knowledge during the R&D process (coefficient of reliability = 0.72).

As for a quantitative indicator of R&D investment, there was no difference between the two groups in terms of the proportion of research staff to total number of employees: BGV had 0.42 persons (S:0.04) and non-BGV had 0.45 persons (0.03). Also, for the three-year average R&D concentration rate, BGV was 32% (S:6.99) and non-BGV was 156% (S:119.7), showing no significant difference.

However, there was a significant difference between the two groups in the ability to use knowledge during the R&D process. As both BGV and non-BGV are technology-based venture firms, it can be said that there was no difference in terms of the degree of investment. Compared to non-BGV, however, BGV can be viewed as a company with the ability to effectively use the resources invested in R&D. In other words, the R&D department of the BGV demonstrated relatively higher R&D productivity to develop high value-added technology with effective teamwork between the R&D department and other departments. Thus, the quantity of input was less important than the qualitative capability to use it.

Table 2 Comparison of Corporate Features of BGVs and non-BGVs

	BGV	Non-BGV	t value (p)
Knowledge utilization ability	3.67	3.22	2.78 (0.007)**
Founding members' overseas experience	3.72	3.17	2.63 (0.01)**
Founding members' overseas orientation	3.75	3.54	1.23 (0.22)
Founding members' technological capability	4.07	4.02	0.27 (0.78)

Regarding the CEO and founding members' capability, the comparison of BGV and non-BGV only shows a significant difference in the founding members' overseas experience while showing no differences in overseas orientation and technological capability. The significant difference in overseas experience by the CEO coincides with previous studies (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza & Almeida, 2000). However, the founders' overseas orientation differs from previous studies. The result arises from the fact that though most venture firms have the will to advance into overseas markets, they could not make an early entry due to their capability and for strategic reasons. As a result, BGVs and non-BGVs are different in firm-specific capabilities. A venture firm that uses knowledge during the R&D process and a CEO with extensive overseas experience tends to seek early internationalization.

Differences in marketing strategies between BGV and non-BGV: as suggested above, marketing strategies were classified into the quality differentiation strategy (coefficient of reliability = 0.75), price strategy (coefficient of reliability = 0.71), market diversification strategy (coefficient of reliability = 0.60), and early market entry (coefficient of reliability = 0.63) to measure the individual strategies of venture firms.

As the target of the survey was venture firms, both BGVs and non-BGVs focused on the quality differentiation strategy while relatively neglecting the price advantage strategy. However, compared to non-BGVs, BGVs tended to seek the quality differentiation strategy, market diversification strategy, and early market entry strategy more whereas non-BGVs tended to pursue the price advantage strategy.

Table 3 Comparison of Marketing Strategies by BGV and non-BGV

	BGV	Non-BGV	t value (p)
Quality differentiation strategy	4.16	3.91	1.81 (0.075)*
Price advantage strategy	2.62	3.01	-2.42 (0.018)**
Market diversification strategy	3.82	3.37	2.69 (0.009)**
Early market entry strategy	3.88	3.37	2.23 (0.03)**

It is similar to previous findings that the greater the advantage of product differentiation (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997) and the more customer service is emphasized (Quinn, 1992), the faster firms carry out an internationalization strategy. In other words, BGVs are firms that seek an early market entrance strategy based on quality differentiation. In addition, while BGVs follow a concentration strategy in a niche market, they place relatively greater emphasis on a market diversification strategy in that they offer a wide range of product assortment to meet customer needs within the market. It can be a strategy to widen a firm's customer base in a market with high environmental volatility (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990). In particular, BGVs do not pursue a price-based strategy. The fact that early internationalization strategy-seeking firms do not pursue a price advantage but a quality differentiation strategy could be an important variable in the BGV phenomenon that cannot be fully explained by the stage-based international model.

The outcomes ($X^2 = 23.6$, $p = 0.000$, $-2 \log \text{Likelihood} = 87.954$, classification accuracy = 73.5%) obtained by the binary Logit analysis include the ability to use knowledge ($\beta = 0.969$, $p = 0.02$), founding members' overseas experience ($\beta = 0.629$, $p = 0.038$), market diversification strategy ($\beta = 0.706$, $p = 0.034$), and price advantage strategy ($\beta = -0.765$, $p = 0.042$) while the quality differentiation strategy and early market entry strategy was statistically meaningless. In the end, BGVs are likely to pursue early internationalization under the following conditions: their founding members have extensive overseas experience; and their ability to use knowledge is high. BGVs are firms that pursue a product assortment strategy and differentiation and early market entry strategy rather than price-based strategies.

V. Conclusion and limits of the study

This study concluded that the internationalization of new technology venture firms was not made in a stage-by-stage process as explained by the existing stage-based model, but was rather an active strategic choice based on firm-specific resources. The study revealed the characteristics of Korea's new technology-based venture firms that attempted internationalization within five years of establishment to view the difference in business performance compared with other venture firms.

In summary, the study outcomes were as follows: first, firms that selected an early internationalization strategy had higher ability to use knowledge than those that did not so they fared better in terms of R&D productivity and absorptive capacity (i.e., more effective communication between different teams within an organization. While high R&D concentration was a common feature of venture firms, BGVs tended to place greater emphasis on qualitative ability to effectively use invested resources rather than quantitative investment. As in studies that explained BGVs according to the founders' spirit and capability (e.g. Liesch & Knight, 1999, etc), the overseas experience of founding members was shown to make it possible to pursue early internationalization strategy by reducing recognized risks and uncertainty accompanying internationalization.

Second, BGVs sought a differentiation strategy with a variety of product assortments and tried to preempt the market early to enjoy the 1st Mover Advantage, rather than executing price advantage-related strategies. While most venture firms pursued a product differentiation strategy, BGVs sought those strategies more aggressively than non-BGVs. Therefore, venture firms that attempt to enter overseas markets promptly should diversify their product assortments and equip themselves with the ability to carry out a customization service strategy while quickly entering the market with new product development.

Third, BGVs expected positive business performance, such as fast sales growth and relatively high market share from early internationalization. However, profitability was not significantly different than non-BGVs due to costs generated by overseas market penetration.

Although this study presented several meaningful research outcomes, there were some limitations. The reason venture firms tried to pursue early internationalization was to procure the necessary resources for overseas markets (Bonacorsi, 1992); subsequently, they needed a formal and informal network for that purpose. For venture firms that did not have the required resources for an internationalization strategy, international cooperation and partnerships were vital (Coviello & Munro, 1997; McNaughton & Bell, 1999). This study did not cover the ability of a firm to build a cooperative network so will be necessary to complement in a future study.

While it would also be a common limitation in any BGV research, this study defined BGV based on the researcher's subjective view. As mentioned earlier, there is no unified definition of BGV in the study of BGV. It can be conceptualized as firms that actively carry out internationalized activities in overseas markets and have access to overseas networks and overseas financial markets (McKinsey Co. 1993). However, as existing studies define BGVs as the temporal difference into overseas market entry including establishment and exports or as the proportion of exports to total sales, there can be a difference in individual research outcomes from the subjective views of researchers. However, the study did not simply define BGV in terms of temporal differences but considered the type of internationalization and export concentration to adopt more strict

conditions in the definition of BGVs. Another limitation was the restriction in differentiating BGVs and non-BGVs as the number of samples used for this research was not sufficient.

[References]

- Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Harvard University, Boston.
- Almor, T. (2000), Born global: the case of small- and medium-sized, knowledge-intensive, Israeli firms. In: Almor, T. and Hashai, N., Editors, 2000. *FDI, international trade and the economics of peacemaking*, The College of Management, Academic Studies Division, Rishon LeZion, Israel.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 909–924.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.41, 7–26.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17 (1), pp. 99–120.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution.*, Harvard Business School Press, Boston.
- Biggadike, R.E. (1979), "The risky business of diversification," *Harvard Business Review* Vol. 57, pp. 103–111.

- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996), "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes," *Foundership: Theory and Practice*, Vol. 20, 61–76.
- Bonaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity," *Journal of International Business studies*, vol.23, pp. 605-635.
- Brush, C.G., (1992), Factors motivating small firms to internationalize: the effect of firm age. In: Doctoral dissertation, Boston University.
- Buckley, P.J. and Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier.
- Buzzell, R. D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Casson, M. (1982), Transaction costs and the theory of the multinational enterprise. In A.M. Rugman (Ed.) *New theories of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press.
- Chetty, Sylvie and C. Campbell-Hunt (2004), "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach," *Journal of International Marketing*, vol.12. pp. 57-81.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128–152.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1990), "New product success factors: A comparison of 'kills' versus successes and failures," *R&D Management* Vol. 20(1), 47-63.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995), "Growing the founderial firm: Networking for international market development," *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 49–61.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms," *International Business Review* Vol. 6, 361–386.
- Czinkota, M.R. and Wesley J. Johnston(1981), "Segmenting U.S. firms for export development," *Journal of Business Research*, vol. 9, pp. 353-365.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.

- Dunning, J.J. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1990), "Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 504-529.
- Feeser, H.R. and Willard, G.E. (1990), "Founding strategy and performance: a comparison of high- and low-growth, high-tech firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 87-98.
- Figienbaum, A. and Karnani, A. (1991), "Output flexibility — a competitive advantage for small firms," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 101-114.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (1992), Managing internationalization in business networks. In: Forsgren, M. and Johanson, J., Editors (1992), *Managing networks in international business*, Gordon and Breach, Amsterdam.
- Ghoshal, S. (1987), "Global strategy: an organizing framework," *Strategic Management Journal* Vol. 8, pp. 425-440.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal* Vol. 17 pp. 109-122.
- Hashai, N. and Tamar Almor(2004), "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?" *International Business Review*, vol.13, pp. 465-483.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985), "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan," *International Studies of Management and Organization* Vol. 15(2), pp. 41-59
- Hoy, F., Miroslav Pivoda and Svatopluk, M. (1992), A virus theory of organizational transformation, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review* Vol. 7, 11-24.
- Jolly, V., Alahuhta M. and Jeannet, J.-P. (1992), "Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally," *Journal of Strategic Change* Vol. 1 pp. 71-82.

- Knight, G.G. & Cavusgil, S.T. (1996), "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory," *Advances in International Marketing* Vol. 8, 11–26.
- Kodama, F., 1992. "Technology fusion and the new R&D," *Harvard Business Review*, Vol. July–August. pp. 70–78.
- Kogut, B. (1991), "Country capability and the permeability of borders," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 33–47 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Kohn, T.O. (1997), "Small firms and international players," *Small Business Economics*, vol. 9(1), pp. 45-51.
- Korbin, S.J. (1991), "An empirical analysis of the determinants of global integration," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 17–31 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B.(1988), "The First Mover advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 41-56.
- Liesch, P.W. and Knight, G. (1999), "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization," *Journal of International Business Studies* Vol. 30 2, pp. 383–395.
- Lindell, M. and Necmi Karagozoglu (1997), "Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small- and medium-sized firms," *European Management Journal* vol. 15(1), pp. 92-100.
- Madsen, T.K. Rasmussen, E.S. and Servais, P., Differences and similarities between born globals and other types of exporters In: Yaprak, A. and Tutek, J. , "Editors, Globalization, the multinational firm, and emerging economies," *Advances in international marketing* Vol. 10, JAI/Elsevier, Amsterdam (2000), pp. 247–265
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (1996), "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study," *Journal of Business Venturing* Vol. 11 (1), pp. 23–40.
- McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 469–487.

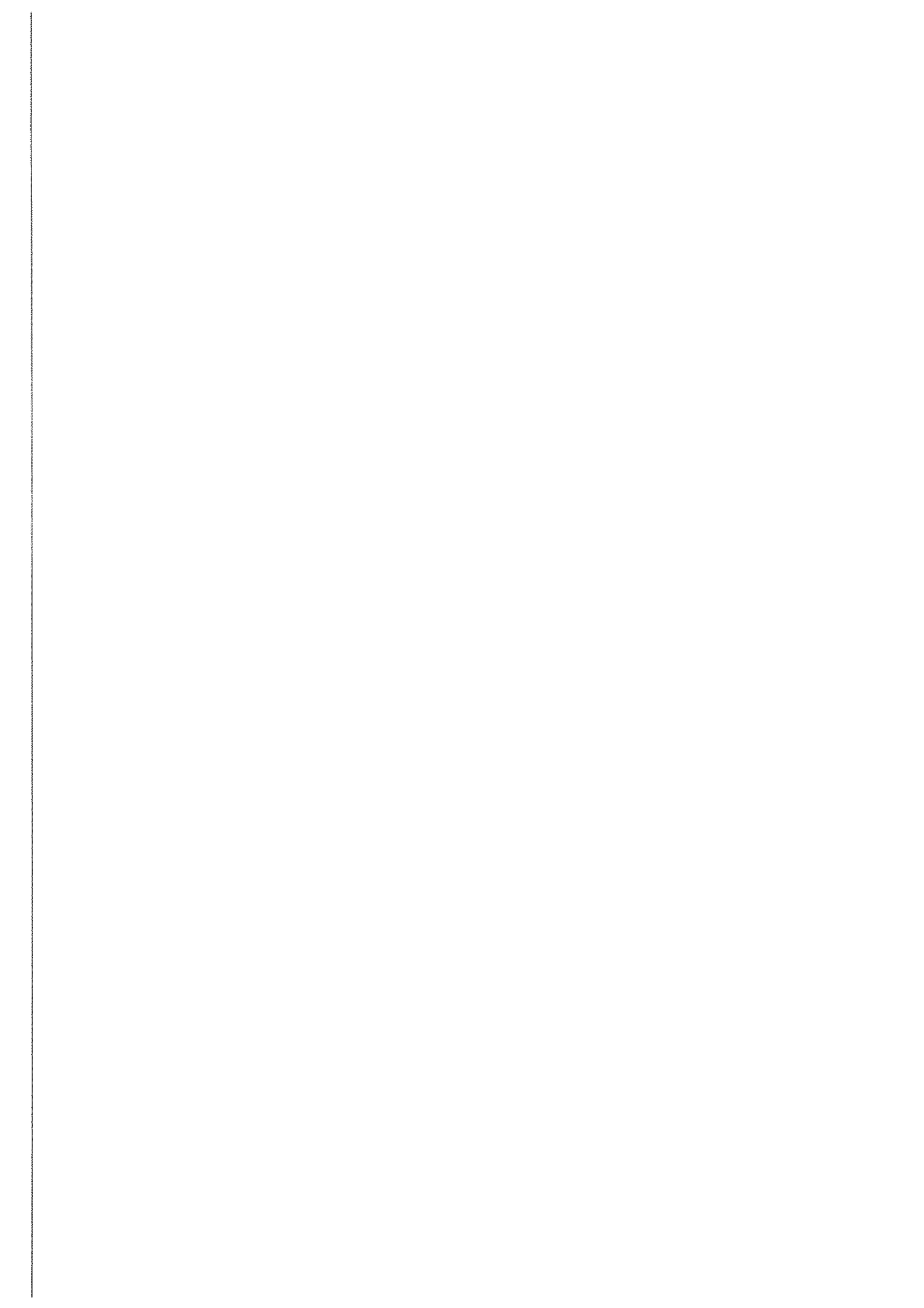
- McKinsey & Co (1993), "Emerging exporters: Australian high value-added manufacturing exporters", Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- McNaughton, R.B. (2003), "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon," *Journal of International Foundership*, 1, pp. 297–311.
- McNaughton, R.B. and Bell, J.D. (1999), Brokering networks of small firms to generate social capital for growth and internationalization. In: Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors, 1999. *Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford.
- McNaughton, R.B. (2000), "Determinants of time-span to foreign market entry," *Journal of Euromarketing* Vol. 9 2, pp. 99–112.
- Oakley, Paul (1997), "High-tech NPD success through faster overseas launch," *Journal of Product and Brand Management*, vol.6, pp. 260-274.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies* Vol. 25(1), pp. 45–64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995), "Global start-ups: Founders on a worldwide stage," *Academy of Management Executive* Vol. 9, pp. 30–43.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999), A framework for understanding accelerated international foundership. In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* pp. 23–40, Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997,) "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures," *Management International Review* [Special issue] Vol. 37 (2), pp. 85–99.
- Oviatt, B.M., Shrader, R.C., & McDougall, P.P. (2004), The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), "Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance', *Advances in international management* Vol. 16, pp. 165–185, Amsterdam: Elsevier.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, vol.68(3), pp. 79-91.

- Rasmussen, E. S., and Madsen, T.K. (2002), The born global concept, Paper presented at the 28th EIBA conference, Athens, Greece.
- Rasmussen, E.S. , Madsen, T.K. and Evangelista, F. (2001) , "The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* Vol. 13 (3), pp. 75–107.
- Ray, D.M. (1989), Founderial firms 'born' international: Four case studies. global, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, St. Louis.
- Rennie, M. (1993), Global competitiveness: Born global, *McKinsey Quarterly*, Vol. 4. pp. 45–52.
- Reuber, A.R. & Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs," *Journal of International Business Studies* Vol. 28(4), pp. 807–825.
- Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors (1999), *Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century," *Academy of Management Journal*, 43, pp. 1227–1248.
- Stinchcombe, A.L. (1965), Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations* pp. 142–193, Chicago: Rand McNally.
- Stopford, J.M., and Wells, L.T.(1972), *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Tyebjee, T.T., (1990), The internationalization of high-tech ventures. In: Paper presented at 1990 Babson Foundership Conference.
- Vernon, R., (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises.* , Basic Books, New York.
- Welch, Lawrence S. and Loustarinen, R., (1988), "Internationalization: evolution of a concept," *Journal of General Management* Vol. 14 2, pp. 34–55.

Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 925–950.

Marketing to foreign tourists
Opportunities and challenges for Hokkaido's
tourism industry
Part 1: The importance of Asia for inbound tourism

Praet, Carolus
Otaru University of Commerce



Marketing to foreign tourists

Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry

Part 1: The importance of Asia for inbound tourism

Carolus L. C. Praet, Otaru University of Commerce

Paper presented at the Globalization and Regional Economic Cooperation Crisis and Opportunity seminar, Otaru University Of Commerce, November 27, 2009

Overview

In this paper, I will first give a brief description of the global tourism industry and the effect the 2008 worldwide recession has had on global travel. I then point out that Asia—and in particular the PR of China— will be the main growth engine for the tourism industry.

Section 2 presents an overview of Japan's position as an international tourist destination and briefly introduces the efforts by the Japanese government to attract more foreign tourists. In section 3, I show the special efforts the Japanese government is making to target Asian tourists. Section 4 then explains the importance of the tourism industry for Hokkaido. Section 5 presents evidence of the growing importance of foreign inbound visitors for Hokkaido tourism. Data show that 8.1% of all foreign tourists visiting Japan visit Hokkaido and that the majority of them are from Asian countries, the top 5 countries being Taiwan, South Korea, Hong Kong, China and Singapore. These five countries together accounted for 85% of foreign tourists visiting Hokkaido in 2008. Section 6 presents results from a Nikkei survey, which shows how consumers in these countries perceive Japan as a tourist destination. Results from this survey show that Hokkaido is the preferred destination among consumers in these markets when visiting Japan. The survey also highlights the aspects tourists from China, Hong Kong, Taiwan, and Korea find attractive about Hokkaido and provides information on the kinds of

activities tourists from these countries like to engage in when visiting Japan. Finally, section 7 proposes the implications of the Nikkei survey results for Hokkaido's tourism industry.

I. Global tourism

International inbound tourism is an important source of income for the economies of many nations. According to the World Tourism Organization (UNWTO), receipts from international tourism count as exports and include all transactions related to the consumption by international visitors of accommodation, food and drink, domestic transport, entertainment, and shopping. Worldwide, as an export category, tourism ranks fourth after fuels, chemicals and automotive products. (World Tourism Organization, 2008)

Worldwide inbound tourism in recent years has been steadily growing from 534 million tourist arrivals in 1995 to 920 million tourist arrivals in 2008. In 2008, the World Tourism Organization estimated that approximately one billion people would travel abroad in 2010. However, as a result of the worldwide recession that started with the 'Lehman shock' at the end of 2008, international tourist arrivals have declined worldwide by 4% in 2009 to an estimated 880 million. After 14 months of negative results, positive growth returned in the last quarter of 2009 with the Asia-Pacific region leading the recovery. Against the backdrop of both the upturn in international tourism figures and overall economic indicators in recent months, the World Tourism Organization forecasts a growth in international tourist arrivals of between 3% and 4% in 2010. By region, Asia is expected to continue showing the strongest rebound. (World Tourism Organization, 2010)

A tourism "Big Bang" is expected in Asia between 2010 and 2019, leading to a worldwide inbound tourism increase to 1.56 billion in 2020. (Ishimori, 2009)

With its growing affluence and large population, China will be a leading tourism destination and source market for the world. Already as many as twenty million Chinese were expected to travel abroad in 2009 (Ng, 2009) and by 2020, Chinese overseas travelers are projected to reach 100 million (Ishimori, 2009). In order to make this big increase in tourism possible, China is building 92 new airports and accounts for 13 percent of all new aircraft orders in the next 20 years (Ng, 2009).

II. Inbound Tourism Japan

The tourism industry is also a vital part of the Japanese economy and features a vibrant domestic market. However, due to an ageing population, a low birth rate, and the economic recession, this domestic market is shrinking. It is therefore clear that Japan needs to increase its inbound tourism. In 2004, with 6.14 million foreign visitors, Japan only ranked 36th in the world in terms of inbound foreign visitors (JETRO, 2006). In a bid to increase inbound tourism to Japan, in 2003 the government department in charge of tourism—the Ministry of Land, Infrastructure and Transport (MLIT) —launched the Visit Japan Campaign (VJC). As a result of the tourism promotion efforts by the Japanese government and its affiliated organizations, the number of foreign tourists has been steadily increasing from 5.21 million in 2003, 6.14 million in 2004, 6.73 million in 2005, 7.33 million in 2006, to 8.35 million in 2007. In 2007, Japan was ranked 28th in the world in inbound tourism with 8.3 million foreign visitors and 9.3 billion US \$ in international tourism receipts. (World Tourism Organization, 2008) However, growth became stagnant at 8.35 million in 2008. (MLTI, 2009) Due to the worldwide recession and strong yen, the number of foreign tourists visiting Japan in 2009 steeply declined to about 7 million (Nagata, 2010), bringing the number back to 2005-2006 levels. This was the first decrease since the launch of the VJC in 2003. In the long term however, Japan is considered to

have the potential to become the world's nr. 2 or 3 in inbound tourism, as it possesses richness in key tourist attractions: a beautiful natural environment, many historical monuments, fine cuisine and high-quality shopping. (JETRO, 2006)

MLIT created the Japan Tourism Agency (JTA) —an external agency of the ministry— on October 1, 2008 to serve as the hub for tourism enhancing efforts. JTA has the Japan National Tourism Organization (JNTO), the official tourism bureau of Japan, under its jurisdiction. JNTO performs operations necessary to encourage overseas visitors to Japan, including tourism advertising abroad and tour guiding for international travelers. The original goal of the VJC campaign was to attract 10 million overseas visitors to Japan in 2010. Current transport minister Seiji Maehara now aims to increase this figure to 20 million by 2016 (Nagata, 2010).

III. The importance of Asia

JTA is targeting promotional activities at the 12 most important source countries of visitors to Japan and has designated these countries 'priority markets'. The 12 nations are Korea, Taiwan, China, Hong Kong, Thailand, Singapore, U.S.A., Canada, U.K., Germany, France, and Australia. (JTA, 2009)

In terms of region of origin of inbound travelers into Japan in 2006, Asia accounted for 71.5% of all foreign travelers with 5.25 million. South Koreans (more than 2.2 million) accounted for 29%, Taiwanese (1.3 million) contributed 17.8%, and nationals from the PR of China (880 thousand) made up 11.1% of the total. 13.7% of visitors were from North America (1 million), 10.9% were from Europe (800,000), and 3.1% came from Oceania (230,000). (JTA, 2007)

Asia is the region with the highest potential for the Japanese tourism industry, also due to its geographic proximity. The Japanese government is aware of the importance of

attracting more visitors from Asia and in particular those from China (Nagata, 2009). Chinese tourists accounted for an estimated 1 million in 2008. (Nikkei Shimbun, 2009)

Originally, the Japanese government did not grant tourist visas to Chinese nationals, but changed this policy in 2000 by giving tourist visas to Chinese citizens traveling in organized group tours. In 2008, Japan started issuing tourist visas to wealthy Chinese families and it further extended visas to individual Chinese travelers in July 2009. In October 2009, Japanese tourism minister Maehara indicated the government will consider granting tourist visas to more individual travelers from China by further easing visa requirements, which currently limit issuance of tourist visas to people with an annual income of at least 250,000 Chinese yuan (about 3.5 million yen). (Nikkei Shimbun, 2009)

IV. Hokkaido's tourism sector

The service industry makes up 80% of Hokkaido's economy and the tourism and hospitality industries are key industries. Total tourist expenditure in FY 2004 in Hokkaido amounted to 1.3 trillion yen, rivaling the value of agricultural production. Tourist expenditure in Hokkaido had an additional estimated production halo effect of almost 2 trillion yen on other industries. In addition, tourism created about 159,000 jobs, accounting for about 5.8% of total employment. (Hokkaido Bureau of Tourism, 2009) It is evident from these data that the tourism and hospitality industries are key to the economic well-being of Hokkaido.

V. Hokkaido's inbound tourism

The number of domestic and foreign tourists visiting Hokkaido has been steady around 6 million people since 1997. While the number of domestic tourists has decreased in recent years, the share of foreign tourists has been steadily increasing from 120,000 in

1997, 295,780 in 2003, to a peak of 710,950 in 2007. However, in 2008 the number of foreign visitors dropped by 2.8% to 688,750. (Hokkaido Bureau of Tourism, 2009) Data published by JNTO show that 8.1% of all foreign visitors to Japan visit Hokkaido (JNTO, 2008). The majority of foreign visitors to Hokkaido are from Asian countries, the top 5 countries being Taiwan, South Korea, Hong Kong, China and Singapore. These five countries together accounted for 85% of foreign tourists visiting Hokkaido in 2008. In 2006, Asian tourists accounted for 86% of all foreign tourists visiting Hokkaido, whereas they made up 71.5% of all foreign tourists visiting Japan. These data show that the reliance of Hokkaido on Asian tourists is even higher than is the case for Japan as a whole. The 8.1% figure of all foreign visitors to Japan visiting Hokkaido also suggests that if Hokkaido is marketed effectively to foreign tourists there is still ample room for growth.

In fact, the Hokkaido government has been making efforts to attract more foreign visitors. In line with the national VJC campaign, Hokkaido introduced a three-year campaign (2005-2007), entitled "International Tourism Promotion Program – Welcome to Hokkaido". This campaign has focused on tourists from Hong Kong and Taiwan and aimed to boost the number of foreign visitors to 540,000 by the end of 2007. As can be seen in Table 1 this campaign appears to have been very successful, easily surpassing the original goal with 710,950 foreign visitors in 2007.

Table 1 Number and share of foreign visitors to Hokkaido by country and region

Country/region		1999		2000		2001		2002		2003	
Asia	Taiwan	120,900	59%	109,700	53%	119,450	51%	133,200	48%	119,750	40%
	Korea	17,800	9%	19,900	10%	27,850	12%	41,900	15%	61,200	21%
	Hong Kong	20,800	10%	29,400	14%	45,900	19%	55,450	20%	58,600	20%
	China	2,100	1%	2,400	1%	3,900	2%	5,200	2%	5,800	2%
	Singapore										
	Others	3,950	2%	6,200	3%	5,450	2%	7,050	3%	8,200	3%
America		7,350	4%	8,350	4%	6,950	3%	7,500	3%	7,850	3%
Russia		6,400	3%	5,100	2%	6,100	3%	6,800	2%	6,950	2%
Australia		2,900	1%	3,700	2%	1,550	1%	2,230	1%	7,550	3%
Others		21,700	11%	20,850	10%	18,950	8%	20,020	7%	19,880	7%
Total		203,900		205,600		236,100		279,350		295,780	

Country/region		2004		2005		2006		2007		2008	
Asia	Taiwan	208,600	49%	276,800	54%	267,900	45%	277,400	39%	227,600	33%
	Korea	63,850	15%	70,050	14%	133,850	23%	169,300	24%	139,100	20%
	Hong Kong	82,750	19%	86,500	17%	86,050	15%	108,000	15%	125,600	18%
	China	12,050	3%	15,650	3%	17,350	3%	26,950	4%	47,400	7%
	Singapore							37,150	5%	45,300	7%
	Others	11,250	3%	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
America		9,100	2%	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
Russia		8,700	2%	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.	
Australia		14,650	3%	18,900	4%	22,950	4%	33,350	5%	29,450	4%
Others		18,100	4%	45,750	9%	62,550	11%	58,800	8%	74,300	11%
Total		429,050		513,650		590,650		710,950		688,750	

Compiled by author based on data from Hokkaido Government Department of Economic Affairs, Bureau of Tourism

Taiwanese tourists have consistently accounted for a large share of foreign tourists to Hokkaido, with a peak of 277,400 (39% of the total) visitors in 2007, but dropping in 2008, both in absolute numbers and as a percentage (33%). Tourists from South Korea and Hong Kong have been alternating in second place. While there was a sudden increase in South Korean tourists in 2006, the number dropped again in 2008. The total number of tourists from Hong Kong increased in 2008 and now rivals the number of Korean tourists. The number of Chinese tourists also has been suddenly increasing from 26,950 (4% of the total) in 2007 to 47,400 (7% of the total) in 2008. (See Table 1 for details)

From these numbers it is clear that East Asia is both the most important and the most promising source market of foreign tourists for Hokkaido's tourism industry. Thus it is important to know what attracts Asian tourists to Hokkaido and what kind of experiences they are looking for. The section below discusses findings and implications from a 2008 Nikkei survey among consumers in 6 major cities in the East-Asia-Pacific region.

VI. Overview and main results of Nikkei survey

For the survey a total of 3,000 people were interviewed, 500 each in Seoul, Hong Kong, Taipei, Shanghai, Beijing and Sydney in mid-March of 2008. The survey was consigned to local companies in each city through Yahoo Japan Value Insight Corp. (Nikkei Marketing Journal, 2008b)

Some 86% of all those interviewed said they would like to visit Japan for sightseeing. Among those respondents who had visited Japan on a previous occasion 96.4% said they would like to go again. About 31.2% of those surveyed had visited Japan before and the percentages for Hong Kong, Taipei, Seoul and Shanghai were even higher at 40.5%. However, repeat visitors indicated they want to visit different places in Japan the second time, and would prefer to travel individually or with a few friends, rather than in large groups. (Nikkei Marketing Journal, 2008b)

The top reasons among respondents for visiting Japan tended to differ depending on the city: for people from Seoul and Shanghai Japan's hot springs are the main attraction; for those in Beijing Japan's beautiful nature is the main draw; for those from Hong Kong it is the high-quality shopping experience. Especially respondents from Shanghai, Seoul, Hong Kong, and Taipei are interested in shopping and culinary experiences when visiting Japan. Respondents in Hong Kong and Taipei showed particular interest in buying Japanese food products in case they would visit Japan again. (Nikkei Marketing Journal, 2008b)

For respondents in Beijing and Shanghai who had already visited Japan, nearly 40% in each city said they would like to buy cosmetics. Of the 40% of respondents in Seoul who had visited Japan before, more than 70% said they would like to go to a hot-spring resort if they were to visit Japan again. The Nikkei poll also found that respondents preferred Japanese-style inns to Western-style hotels as accommodations. As much as 63.6% of the

respondents in the six cities said they would like to stay in traditional inns, while only 18.2% said they preferred Western-style hotels. (Nikkei Marketing Journal, 2008b)

When asked to select three places they would like to visit from among 43 sightseeing spots in Japan, Hokkaido ranked number 1, even ahead of Tokyo. More than 50% of the respondents who had visited Japan before and an almost equal proportion of consumers who had not yet visited Japan selected Hokkaido as their preferred destination. It was also the favorite destination among consumers in the four cities of Shanghai, Seoul, Hong Kong, and Taipei. Many respondents said they wanted to visit Hokkaido to experience hot springs and the food. More than 60% of respondents in Taipei mentioned Hokkaido as the main place they wanted to visit, and nearly 50% of respondents said they would like to visit a hot-spring resort. (Nikkei Marketing Journal, 2008a, b)

VII. Implications for Hokkaido's tourism industry

The results of the survey indicate that Hokkaido has a very positive image as a touristic destination among Asian tourists, including those who have not visited Hokkaido before. In addition, many Asian consumers who have visited Hokkaido tend to be satisfied with their experience to the extent that they express a desire to visit Hokkaido again.

First-time visitors, who are unfamiliar with the foreign destination, tend to travel in organized group tours. However, repeat visitors have different needs and tend to prefer to travel in small groups or individually. This means that the Hokkaido tourism industry needs to distinguish between first-time and repeat visitors and should provide different services (e.g., type of accommodation and transportation), information and promotional materials when targeting the two types of traveler.

Depending on their nationality –and in the case of China, even depending on the region or city they live in– Asian visitors tend to have different needs and wants

regarding activities they want to engage in and services they want to use when visiting Japan. This means that the Hokkaido tourism industry needs to segment the Asian market according to nationality or city/region and target each of these segments with different services and promotional materials.

While Hokkaido promotional efforts should focus on promoting Japanese-style *ryokan* inns to most foreign tourists, Koreans and Taiwanese should be targeted with the abundant hot springs Hokkaido offers. When targeting Chinese tourists, Hokkaido should promote the high-quality experience of cosmetics shopping and shopping for high-end luxury brands at up-scale department stores, outlet malls and duty free shops. In promotional materials targeting consumers from Beijing, focus should be placed on Hokkaido's beautiful nature. Shopping opportunities for Hokkaido food products at New Chitose airport, department stores, and other shops should be stressed when targeting tourists from Hong Kong and Taipei. Tourists from Hong Kong will be especially interested in shopping at up-scale department stores in Sapporo and at Chitose's Rera outlet mall.

In fact, while overall sales at Japanese department stores are dropping, a recent survey by the Japan Department Store Association among 42 member department stores shows that, with a year-on-year sales increase of 152% compared to December 2008, the only area of growth is in duty free sales (excluding cosmetics and food items) to foreign tourists. The most popular items among foreign tourists were ranked as follows: 1) Ladies accessories 2) High-end brands (Bulgari, Armani, Prada, Gucci, Luis Vuitton, Hermes) and ladies fashion 3) cosmetics and 5) Art and jewelry objects. The ranking of number of tourist requests processed at department store duty free counters in Japan during December 2009 by nationality was: 1) PR of China; 2) Taiwan; 3) Hong Kong; 4) Singapore; 5) Korea; 6) Australia and 7) Malaysia. (Japan Department Store Association,

2010)

The same phenomenon can be observed at department stores in Sapporo. Department stores in Sapporo report that Prada, Gucci, and Armani are the top selling products to foreign tourists. They also report the popularity of high-end sweets among foreign tourists as souvenirs and for consumption in hotel guest rooms. Moreover, reflecting the trend reported in the Nikkei survey, department stores in Sapporo report a shift from group tourists toward individual tourists and a decrease in using group bus tours as a means of transportation among Chinese tourists in Hokkaido. (Japan Department Store Association, 2010)

In conclusion, it is clear that the growing number of wealthy Chinese consumers, their desire for upscale luxury brands not yet available in China, their perception of Japan in general and Hokkaido in particular as a desirable destination for travel, and the liberalization of tourist visa requirements for individual Chinese tourists by the Japanese government, present unprecedented opportunities for Hokkaido's tourism industry.

The challenge is to convert this underlying potential into an increase in tourists from China and other Asian nations by effectively understanding their behavior as tourists and by matching their consumer needs and preferences with Hokkaido's rich tourism resources.

References

- Hokkaido Government Department of Economic Affairs, Bureau of Tourism, (2009) "Hokkaidou kankou no genkyou (Current state of Tourism in Hokkaido)," October 2009, retrieved from <http://www.pref.hokkaido.lg.jp> on November 22, 2009
- Ishimori, Shuzo (2009), "Striving to create new tourism in the northern land", Management Center for Intellectual Property and Innovation, Hokkaido University, http://www.mcip.hokudai.ac.jp/eng/hokudai_inquiry/striving_to_create_new_tourism.html, accessed on November 26, 2009

- Japan Department Store Association (2010), "12gatsu gaikokujin kankoukyaku no uriagedaka-raiten doukou (Trend in foreign tourist sales and number of visitors for December)," News Letter, January 22, 2010, retrieved from http://www.depart.or.jp/common_press_release/list/1 on January 27, 2010
- Japan External Trade Organization (JETRO), 2006, "Report on the Current Situation of Foreign Tourist Visits and Investment in Niseko Area," retrieved from www.jetro.go.jp/ on November 25, 2009
- Japan National Tourism Organization (JNTO), 2008, "Nihon de honba no Japaniizu fuudo wo!! ~JNTO hounichi gaikyaku houmonchi chousa 2008 kekka sokuhou~ (Authentic Japanese food in Japan! – News flash on the 2008 results of the JNTO destination survey of foreign visitors to Japan", retrieved from http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/090225_houmonchi2008.pdf on August 1, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2007), "White Paper on Tourism in Japan, 2007," retrieved from www.mlit.go.jp/kankocho/en/whitepaper.html, on November 7, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2008), "White Paper on Tourism in Japan, 2008," retrieved from www.mlit.go.jp/kankocho/en/whitepaper.html, on November 7, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2009), Visit Japan Campaign, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/en/inbound/vjc.html>, accessed on November 24, 2009
- Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT) (2009), "Heisei 21nendo kankou hakusho – Heisei 20nendo kankou no joukyou (FY 2009 Tourism White Paper – The State of Tourism in FY 2008)" retrieved from <http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h21/images/01.pdf>, on August 1, 2009
- Nagata, Kazuaki (2010), "Tourism 'czar' aims high, targets Chinese," The Japan Times, Wednesday, Jan. 6, 2010
- Ng, Eileen (2009) "Asia travel to rebound modestly in '10, group says", Associated Press November 3, 2009, retrieved from <http://www.etaiwannews.com/> on November 26, 2009
- Nikkei Shimbun (2009), "Japan To Relax Visa Requirements For Chinese Tourists," Sunday, October 18, 2009 retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp> on October 18, 2009
- Nikkei Marketing Journal (2008a), "Japan On Travel Wish List For 86% In 6 Asian Cities," April 30, 2008, retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp/> on May 18, 2008
- Nikkei Marketing Journal (2008b), "More Asia Tourists Coming Back To Japan For More: Survey," May 2, 2008, retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp/> on May 18, 2008
- World Tourism Organization (UNWTO) (2008), "World Tourism Barometer," Volume 6, No 2 (June), retrieved from www.unwto.org, on November 20, 2009
- World Tourism Organization (UNWTO) (2010), "World Tourism Barometer," Volume 8, No 1 (January), retrieved from www.unwto.org, on February 4, 2010

Panel Discussion
Globalization and Regional Economic Cooperation:
Crisis and Opportunity

- Converging Crises of Economic Recession, Food and Fuel Price Volatility and Climate Change Menace
 - Park, Jin do (CNU)
- Free Trade and MNCs in Asia: Institutional Development and Strategies of MNCs
 - Anazawa, Makoto (OUC)
- Comments on the Paper Presented by Professor Kim
 - Jeong, Yong Gil (CNU)
- Marketing to foreign tourists
Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry
Part 2: Hokkaido tourism SWOT analysis and future strategy
 - Praet, Carolus (OUC)
- From Competition to Competence - Localization Strategy and Network management in overseas market
 - Park, Jae-Kie (CNU)
- Globalization and Regional Economic Cooperation Seminar
 - Clymer, Neil (OUC)



Converging Crises of Economic Recession, Food and Fuel Price Volatility and Climate Change Menace

Park, Jindo (Professor of Economics, CNU)

We are facing with triple global crises which converged to threaten development worldwide – financial crisis, food and fuel price volatility and climate changes calamities. These crises are interrelated. There is a need for comprehensive responses that balance economic, social and environmental considerations, for partial response will only provide a temporary respite until a new major crisis hits the world.

Between 2002 and 2008, food commodity prices increased 110% which was among the five largest price runs in the last 100 years. International food prices have come down from their 2008 peaks as the international financial crisis deepened and economic activity slowed across the globe, but are higher than they were in 2006 and likely to remain volatile. Food prices are recently soaring again with oil prices as the nascent recovery in global economic activity. FAO is warning that food crises will occur in the near future. Food prices increase threatens the food security of millions. It is estimated the higher food prices pushed up the number of undernourished people worldwide from 857 million in 2000-2002 to 1.02 billion in 2009. Hunger has increased not only as a result of poor harvests but because of high domestic food prices, lower incomes and increasing unemployment due to the global economic crisis.

There are underlying reasons for the volatility of food prices. Food commodity markets are characterized by low short-term demand and supply price elasticity. The causes of higher food prices are declining inventories which can be explained by a combination of fast-growing demand and stalling production.

The consumption of maize trended up markedly since 2002, because food expenditures include larger shares of meat and dairy as income grows. Furthermore, in recent years a rapidly increasing share of world maize production has been used for the production of biofuels. Moreover, using more land and water to produce biofuels will put pressure on the production of other food crops. In addition, the dramatic increase in the price of crude oil pushed up the costs of applying fertilizers, operating agricultural machines, and transporting food across countries. The impact of high oil prices on agriculture is magnified because agriculture has become more energy-intensive in the past decade.

Short – and long term supply factors also contributed to the increase in food prices. In the short-term, episodes of bad weather affected important grain-producing countries. For example, Australia experienced its worst multi-year drought in a century since 2002.

A second short-term factor was the imposition of export restrictions. The main long-term supply factor has been a marked decline in the growth rate of yield associated with the neglect of investment in agriculture over last 20 years. Similarly, the global average annual growth rate of cultivated land area has dropped significantly, from 0.7% between 1970 and 1990 to 0.2% between 1990 and 2005.

An additional factor that contributed to the soaring food prices is the integration of food markets with financial markets. In recent years, commodities have become more attractive to institutional investors such as index funds and hedge funds. Fluctuations in the value of the United States dollar have also influenced the volatility of commodity prices.

In conclusion, the reasons for the soaring food prices are complex and involve some novel aspects such as the closer links between food and fuel markets, and financial aspects also played an important role. Therefore, devising policy responses to prevent similar episodes in the future will require the joint consideration of the food, fuel, and financial crises. The converging crises could be turned into an opportunity to jump toward a more inclusive and sustainable development system. It is clear that the regional and global cooperation is very much needed for creating new economic governance.

Free Trade and MNCs in Asia: Institutional Development and Strategies of MNCs

ANAZAWA Makoto
Professor, Otaru Univ. of Commerce
Nov.27th, 2009

1. Establishing Duty Free Enclaves

In the early stages of the export oriented industrialization, many countries in Asia introduced export processing zones (EPZs in Taiwan and Korea) or free trade zones (FTZs in Malaysia and Thailand). The names would be different from country to country. In China, they are called special economic zones. The first EPZ was established in Taiwan in 1960s. In the 1970s, they were introduced in Korea and Malaysia. These are the special zones free from import and export duties. Companies locating in these zones can enjoy trade without tariffs. However, once they try to supply to domestic markets, the tariffs will be imposed.

MNCs mainly in the E&E sector from US and Japan set up export platforms in these zones to supply to the markets in the advanced countries. Under the free duty, they imported most of the materials for production from home countries and final products were exported. They also made use of the cheap labor available in these countries to reduce the production costs. At first, they did not create backward linkages and these zones are also the enclaves economically. In Taiwan and Korea, the backward linkages were enhanced by showing the increasing local contents ratios.

2. BBC scheme for Auto Industry

Since 1970s, Japanese auto manufactures set up knock down factories in ASEAN countries. All the ASEAN countries imposed high tariff rates on imported cars to encourage domestic production of cars and parts. On the other hand, Japanese firms imported CKD parts from Japan because of the high prices of the local parts and components caused by the lack of the scale merits.

Gradually, Japanese auto manufactures began to produce some key components in their own factories, for instance, transmission in the Philippines, metal press parts in Thailand and steering gears in Malaysia in the case of Toyota and tried to start intra-firm trade within ASEAN.

Japanese auto manufactures negotiated with ASEAN countries to reduce the tariff

rates in the case of the intra-firm trade in ASEAN. In 1988, the BBC (brand to brand complementation) Scheme was introduced and the tariff rate for the intra-firm trade was reduced to 50%. This kind of tariff reduction was expanded to other industries in the 1990s under the AICO (ASEAN Industrial Cooperation) Scheme.

3. AFTA (ASEAN Free Trade Area)

ASEAN countries concluded regional free trade agreement to facilitate the trade within the region in 1992. The CEPT (Common Effective Preferential Tariff) Scheme was introduced to reduce mutual tariff rates. Under the CEPT Scheme, the original members of ASEAN, namely Singapore, Malaysia, Indonesia, Thailand and the Philippines, decide to reduce the tariff rates to 5% by the year 2002.

AFTA encouraged the free trade for MNCs locating in ASEAN and the local firms as well. However, most of the MNCs in the E&E industry, the largest investors in this region, have already been enjoying free trade by locating in EPZs or getting the status of manufacturing warehouses, and the net effects of the CEPT Scheme for these firms were limited. The MNCs in the auto industry could not enjoy the whole advantages of free trade because some countries imposed excise duties on the imported cars instead of import duties.

4. Bilateral and Multilateral/ Regional FTAs

After the year 2000, the bilateral and multilateral FTAs have been getting popular. Singapore and Korea were especially eager to conclude bilateral FTAs with developed countries. Individual members of ASEAN concluded bilateral FTAs with Japan until the year 2006. After that, ASEAN changed the strategy and has been keen to conclude multilateral or FTAs such as ASEAN-China, ASEAN-Korea, ASEAN-Japan, and ASEAN-India.

Under the multilateral FTAs by ASEAN, some Japanese MNCs introduced new strategies. For instance, Honda in Thailand started to export their cars to India without duties. Since Japan has not been very eager to conclude FTAs, Japanese MNCs preferred to make use of the FTAs in the other countries or the regions.

Comments on the Paper Presented by Professor Kim

Jeong, Yong Gil

Professor, Chungnam National University

This paper deals with on the if Born Global Venture(BGV) and Non-Born Global Venture(NBGV) have different marketing strategies and performances or not.

The objectives of this paper are;

1) Do Korean start-ups trying to BGV strategies gain more performances than non-BGV?

Statistical analysis shows that the differences between BGV and non BGV in the area of "growth rate" and "market performances", but no statistical differences in the area of profitability.

2) What are the resource differences between BGV and non-BGV?

Statistical analysis shows that the differences in the area of "knowledge using capacity" and the "international experiences", but no statistical differences in the area of "international orientation" and "technological competences".

3) What are the differences in the marketing strategies between BGV and non-BGV?

Statistical analysis shows that the differences in the area of "quality differentiation", "low pricing strategy", "market differentiation", and "early launching strategy".

I would like comment three things;

1) Professor Kim define the BGV operationally as "the companies doing direct investment, co-production(or marketing), and licensing in the foreign market or export intensity more than 50%.

Would you suggest some real Korean companies classified as BGV?

2) In doing research we must build up hypothesis firstly, and then do empirical testing afterwards.

Professor Kim suggested three research objectives and found some statistical differences between BGV and non-BGV. But I do not understand why these differences exist theoretically. What we need is the not statistical findings but theoretical and thick explanations.

Would you explain why some variables show no statistical differences between BGV and non-BGV?

3) According to the Contingency Theory, the performance or effectiveness of an organization depends on the extent to which the organization's structure matches the contingencies it faces. The most widely used contingency variables are size, technology, and the environment.

In order to find the different strategies or performances of BGV and NBGV, we must consider the contingencies of the companies to be analyzed. What is your opinion about that?

Marketing to foreign tourists
Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry
Part 2: Hokkaido tourism SWOT analysis and future strategy

Carolus L. C. Praet, Otaru University of Commerce

Paper presented at the Globalization and Regional Economic Cooperation Crisis and Opportunity seminar panel discussion, Otaru University of Commerce, November 27, 2009

In my presentation earlier during this seminar, I gave an overview of Japan's position as an international tourist destination and of the efforts by the Japanese government to attract more foreign tourists. I also showed the importance of the tourism industry for Hokkaido and gave an overview of the growing importance of foreign inbound visitors for Hokkaido tourism. Data I presented show that 8.1% of all foreign tourists visiting Japan visit Hokkaido and that the majority of them are from Asian countries, the top 5 countries being Taiwan, South Korea, Hong Kong, China and Singapore. These five countries together accounted for 85% of foreign tourists visiting Hokkaido in 2008. I also presented results from a Nikkei survey that show what aspects tourists from China, Hong Kong, Taiwan, and Korea find attractive about Hokkaido and what kind of activities they prefer to undertake when visiting. Finally, I proposed the implications of the presented data for Hokkaido's tourism industry.

In this presentation I will first present an analysis of the Hokkaido tourism industry's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) and will then suggest some of the actions that are needed in the short-, middle-, and long-term.

I. Hokkaido SWOT analysis: Strengths and Weaknesses

Table 1 lists the strengths and weaknesses of Hokkaido as a touristic destination. The

strengths are generally well understood and probably need no further explanation. I would however, like to point out some of the weaknesses that need to be overcome in order to more effectively attract and serve foreign tourists, especially those from Asia. In terms of the type of Japanese-style *ryokan* accommodations favored by the majority of Asian tourists, recent data show that the number of these *ryokans* has declined by 14.1% in the past 6 years. (Hokkaido Bureau of Tourism, 2009) This limits Hokkaido's ability to serve the growing demand among foreign tourists. In addition, the number of world-class accommodations that may serve the specific needs of wealthy Asian tourists is very limited, with the Windsor Hotel Toya perhaps the only exception. Also, 90 percent of Hokkaido accommodations have fewer than 9 employees (Hokkaido Bureau of Tourism, 2009), which limits their ability to cater to the needs of tourists from different countries. Another problem Hokkaido faces is the lack of steady all-year demand from tourists. About fifty percent of all tourists (domestic and international) visit during the summer season from June to September with the peak in August. Only 20% of all visitors visit Hokkaido during the winter months between December and March. (Hokkaido Bureau of Tourism, 2009)

Table 1 Strengths and Weaknesses of Hokkaido's tourism industry

Strengths	Weaknesses
Beautiful Nature	Declining number of Japanese-style <i>ryokan</i> accommodations (14.1% decline in past 6 years) favored by most foreign tourists
Delicious food	Limited number of world-class accommodations for upscale Asian tourists
Positive image, high satisfaction, loyalty and positive word-of-mouth among foreign tourists	90% of Hokkaido accommodations have fewer than 9 employees
Hot springs	Lack of steady all-year demand: 50% of all tourists visit from June-September; 20% visit from December-March
4 seasons	Lack of foreign-language skills and knowledge of foreign cultures among service personnel
Ski resorts	Lack of knowledge about needs and preferences of foreign tourists
Golf courses	Lack of coordinated strategy among Hokkaido tourist locations: role for Hokkaido Tourism Organization
Snow festival Sapporo	Relative lack of experience in marketing Hokkaido to foreign markets
YOSAKOI Soran festival	Sightseeing spots are geographically dispersed for short-staying Asian tourists
Asahiyama Zoo	Limited capital resources for investing in improving service industry infrastructure
Windsor hotel Toya	Relative lack of appealing historical monuments, compared to destinations such as Kyoto or Kanto area
Chitose Rera outlet mall	
Top-class department stores in Sapporo	

Perhaps one of the biggest problems in catering to foreign tourists is the lack of foreign-language skills among Hokkaido service personnel. Even in large retail stores store personnel does not speak English, let alone Korean or Chinese. As most Asian tourists are not fluent in Japanese, this lowers the perceived level of service and consequently the shopping experience. Unless the product is a famous luxury fashion brand, Chinese consumers generally will not buy technically complex products unless either a spoken or written explanation about the product is provided in Chinese. As Hokkaido service personnel generally do not speak any foreign language they often cannot sufficiently communicate with foreign customers and cannot adequately grasp their specific needs. This limits the ability of service personnel to effectively cross-sell to foreign tourists and to provide sufficient product explanations or recommendations.

In addition, there is a general lack of knowledge of the cultural characteristics and

backgrounds of foreign guests among members of Hokkaido's hospitality and retail industries. These industries also appear to lack detailed knowledge of preferences and needs of foreign customers. As far as I am aware, Hokkaido's tourism industry members have not conducted sufficient in-depth market research to understand these foreign customers better. If Hokkaido's tourism industry would carry out market research, service providers would be able to better tailor services to meet the specific needs of these customers.

At the prefectural level, there appears to be a lack of a coordinated strategy among the members of Hokkaido's tourist industry, i.e. between governmental institutions and the private sector and also among tourist locations throughout Hokkaido. It appears the Hokkaido Tourism Organization would be in the best position to take the lead in coordinating the players in the tourism industry so they would collaborate in promoting Hokkaido as a whole by pooling resources. Related to this issue is the relative inexperience of the Hokkaido tourism industry in marketing Hokkaido in foreign markets.

Another weakness is the vastness of Hokkaido, which causes sightseeing spots to be geographically dispersed. This is a problem when targeting Asian tourists who tend to stay only for a few days. However, this problem is not that serious as Asian tourists are geographically close to Hokkaido and may easily return for another vacation without incurring high transportation fees.

Finally, while Hokkaido has its share of historical monuments, they pale in comparison to the richness in monuments of destinations such as the Kansai and the Kanto areas. This however, tends to be less of a problem when targeting Asian tourists who generally view Japanese cultural monuments as more or less similar to those in their own countries. This is more of a liability when trying to attract western tourists, who tend to be more interested in visiting traditional Japanese cultural monuments.

II. Hokkaido SWOT analysis: Opportunities and Threats

Probably the biggest opportunity for Hokkaido tourism is the expected “Big Bang” in tourism in Asia as a result of economic growth and increased wealth among Asian consumers. These consumers will become increasingly interested in spending quality leisure time and travel as soon as they have satisfied their more basic needs for consumer electronics, housing and automobiles. China will be the main growth engine for tourism and the liberalization of tourist visas for individual Chinese travelers will provide a big opportunity for Hokkaido.

In addition, the number of Japanese baby-boomers retiring also presents an opportunity to attract more domestic travelers.

Hokkaido’s many small-scale accommodations should be able to tap into the overall shift in travel behavior from people traveling in organized group tours toward more people traveling with only family or small groups of friends, both among Japanese and foreign tourists.

The fact that universities in Hokkaido host many exchange students from neighboring countries presents an opportunity for using their language and cultural skills to improve services for visitors from these countries.

Moreover, Hokkaido —with its abundant nature— is also well positioned to take advantage of an increasing need for so-called ecological or ‘green’ tourism. Hokkaido can also make good use of its beautiful scenery by actively promoting Hokkaido as a location to Asian filmmakers and producers of television drama series and commercials. The tremendous potential of such a strategy is illustrated that a recent Chinese hit movie prominently featured Eastern Hokkaido scenery. This has caused a sudden increase in Chinese ‘pilgrim’ tourists to the area, who wanted to see in person the scenery where the movie scenes had been shot.

There are also a number of external threats to Hokkaido as a tourist destination, most

of which are beyond the control of Hokkaido's tourism industry. Threats include a strong yen, a worldwide recession, high oil prices, pandemics, natural disasters, and global warming. The ageing and decline of Japan's population can however be offset by attracting more foreign visitors. One other external threat is the increasingly coordinated promotional efforts by other regions such as Kyushu and Tohoku or by other countries in Asia. Table 2 provides an overview of opportunities and threats for Hokkaido's tourism industry.

Table 2 Opportunities and Threats for Hokkaido's tourism industry

Opportunities	Threats
Tourism "Big Bang" in Asia between 2010 and 2019	Strong yen
No need for tourist visas for wealthy individuals from PRC China, starting in July 2009	World-wide recession
Japanese baby-boomers retiring	High oil prices
Gradual shift in tourism behavior from organized group tours toward individual travel with family and friends among Asian and domestic tourists	N1H1 influenza and other pandemics
Green tourism	Promotional activities by other regions in Japan, e.g. Kyushu and Tohoku or by other countries in Asia
Many Asian exchange students in Hokkaido universities: utilize their skills in service industry	Ageing and declining population
Promoting beautiful scenery as location for film, TV drama series, commercials	Volcanic activity and other natural disasters
	Global warming

III. Actions needed: Short-term

In order to address some of the weaknesses detailed above, the Hokkaido tourism industry needs to undertake a number of actions.

Detailed surveys and focus groups of Chinese, Hong Kong, Taiwanese, Singaporean, and Korean tourists need to be conducted in order to better understand the specific needs of travelers from these countries.

Hokkaido exchange students from East Asian nations should be recruited as staff by retail stores, shopping malls, hotels and restaurants catering to foreign tourists.

More language information in Chinese and Korean should be provided in shopping centers, department stores, restaurants, hotels, duty-free shops, and on public transportation. Language and culture workshops on how to deal with foreign tourists should be organized for small-scale accommodations. Finally, assistance with creating on-site signs and brochures in target languages should be provided to small-scale accommodations, which lack the necessary resources.

IV. Actions needed: Mid-term

The Hokkaido Tourism Organization should take the initiative to coordinate and integrate the marketing strategy of all major Hokkaido tourism locations.

The Hokkaido tourism industry should try to 'piggy-back' on the national Visit Japan Campaign, and should use resources of JNTO, JTA, and JETRO.

Travel agents from key markets such as China and other East Asian countries should be encouraged to set up local branch offices in Hokkaido by offering free office space and other incentives. (cf. JETRO, 2006)

As I mentioned above, Hokkaido's beautiful scenery should be actively promoted as location for Asian movies, TV drama series, and commercials.

More effort should be made to promote tourism in the off-season to create more stable demand throughout the year.

V. Actions needed: Mid- to long-term

In order to better serve wealthy East Asian tourists, more effort should be made to attract world-class hotels and resorts to Hokkaido.

The Hokkaido Tourism Organization should promote Hokkaido more actively and effectively in East Asian nations.

Finally, Imposing more strict regulation on construction and development should

preserve Hokkaido's main asset — its nature.

VI. Final remarks

If the above-mentioned issues are sufficiently addressed, Hokkaido's tourism industry will be able to take full advantage of the tremendous opportunities offered by the increasing wealth among consumers from China and other neighboring Asian nations.

References

Hokkaido Government Department of Economic Affairs, Bureau of Tourism, (2009)

“Current state of Tourism in Hokkaido,”(original title in Japanese: 「北海道観光の現況」) October 2009, retrieved from <http://www.pref.hokkaido.lg.jp> on November 22, 2009

Japan External Trade Organization (JETRO), 2006, “Report on the Current Situation of Foreign Tourist Visits and Investment in Niseko Area,” retrieved from www.jetro.go.jp/ on November 25, 2009

From Competition to Competence

- Localization Strategy and Network management in overseas market

by Jae Kie Park

Professor of International Marketing,
Chungnam National University, Korea

1. Competition with Global Companies
2. Competition with Local Companies
3. From Competition Strategy to Competence Strategy
 - A. Competition Strategy of M. Porter
 - B. What's the Competence Strategy
 - C. Network Management with Competence
4. Conclusive Remarks

1. Competition with Global Companies

As T. Levitt of Harvard University, the world market is getting closer in demand and supply side. The global companies; SONY, IBM, GE, Philips, McDonald etc., can enjoy their ability to introduce their products and marketing tools to the planet, simultaneously. And the standardization strategy is the most suitable way to the global companies. S. Hymer, through his monopolistic advantage theory emphasizes the global companies enjoy their own firm specific knowledge (FSKs). N Dawar and T. Frost showed on their article the FSKs of global companies are abundant financial resources, superior products, advanced technologies, powerful brands, marketing knowhow, management skill, and so on. It seems like there is no room for any other companies to compete against the global companies.

2. Competition with Local Companies

However, the local companies may have advantages against the attacking global companies; better knowledge of local markets, distribution system, A/S system, local

government support and nationalism. For example, using these FSKs of local companies, Bajaj in late 1990s had defended its own scooter market in India from Honda's power.

Both FSK's of global companies and local companies set high wall for the other companies to get in the local market. But, the other companies, such as Korean companies; LG, SK, Doosan, Kumho, who inevitably should lose the BRICs market in order to survive or make their advantages for the future with finding their own strategies. They have to fight against both the global companies and local companies in the market.

3. From Competition Strategy to Competence Strategy

With the competition concept prevailing for the last 3 decades, the companies beside the global companies are not able to get their own position in the new markets.

A. Competition Strategy of M. Porter

M. Porter had contributed a lot on managerial progress for the companies in less-developing countries, insisting the two directions of cost-leadership strategy and differentiation strategy. However most companies including US ones, chasing the cost-leadership strategy in global markets, have been faced with the weakening or losing position in the world market. Even the global companies using their FSKs have enjoyed the reputation of brand differentiation, as M. Porter depicted. But the BRICs will be unavoidable markets to the non-global companies, such as ones of Korea. They should find different ways to approach the market from Porter's view point.

B. What's the Competence Strategy

Every company has its own resources; financial, material, and human. We call the degree of using the resources as capability. Among the capability, If it would satisfy the following conditions at the best way; valuable, rare, difficult to copy, and hard to substitute (VRCS). We could call the capability as company's core competence. The core competence itself is different each other, i.e. no company can have the same core competence, but similar one. Korean companies have struggled with many other competitors in the world market, accumulating their own experience and capability, and keeping their own core competence.

LG electronics is a little behind in FSKs; financial resource, brand, technology,

products and so on, comparing with global companies such as SONY, Philips. But LG has enjoyed 1st rank market share, more than 30%, of C/TV, refrigerator, in India. Since LG had bitter experience in US market for a long time with cost-oriented strategy, it has been approaching in BRICs market with complete localization strategy. For example, LG's introduced TV with ICTS, OCM, Cricket-loaded in India Market, using their own experience and customer-oriented value creation strategy.

C. Further way to Network Management with Competence

In the digitalization age, the market and technology will be changed so rapidly that a company cannot chase the all the trend of them. Under the uncertainty of business, companies should have it own competence of FSKs and link with other companies who have a other linked competence, respectively. Further transformation of business will be naturally composed of network organization. Also we may have several successful network companies; NIKE, Intel, etc.

4. Conclusive Remarks

FSK → Competence from Competition → Localization Strategy → Network Organization



Globalization and Regional Economic Cooperation Seminar

Panel remarks: Neil Clymer, Associate Professor

Otaru University of Commerce

November 27, 2009

First, I would like to thank the organizers of our conference for inviting me to participate on this panel. Also, I would like to express my personal welcome to our esteemed guests from Chungnam University.

If this conference had taken place 15 months ago it would have been much easier to comment on the topics of Globalization and Regional Economic Cooperation. Yes, at that time there was a slowdown in the growth of many national economies coupled with disturbing signs in the United States and other housing markets. However, world GDP and world trade were still in perpetual growth mode. That has changed. Today we know that those warning signs were harbingers of systemic risk and excessive financial leverage.

The concept of globalization is no longer a story of unassailable capitalism. The United States has lost its footing and increasingly people and nations are looking to China for economic leadership. The economic ascent of China and the concomitant decline of the United States present several challenges for South Korea and Japan. Ours are the two most developed economies of Asia. Of all large nations in this continent we have the highest wages and thus enjoy the highest standards of living. The economies of both our nations depend on manufacturing industries that convert highly specific natural resources into technological products. Many of these products are machines, electronics, and semiconductors.

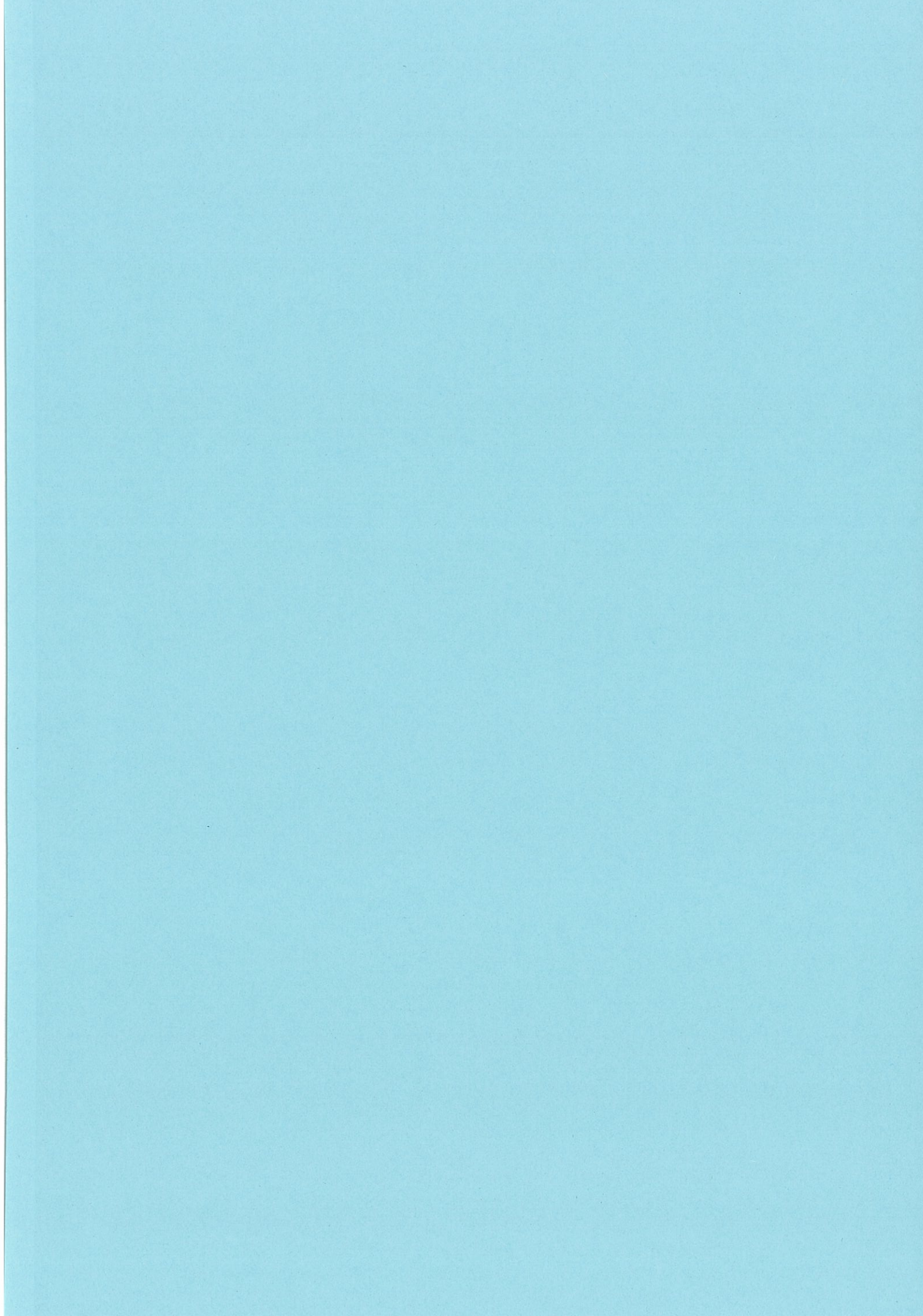
Our technology industries require open free market access to oil, ores, minerals, and other natural resource inputs. These inputs are sourced from numerous nations around the world. Prices will always fluctuate; the greater risks are the vagaries of nation state political agendas that would limit our access to these resources.

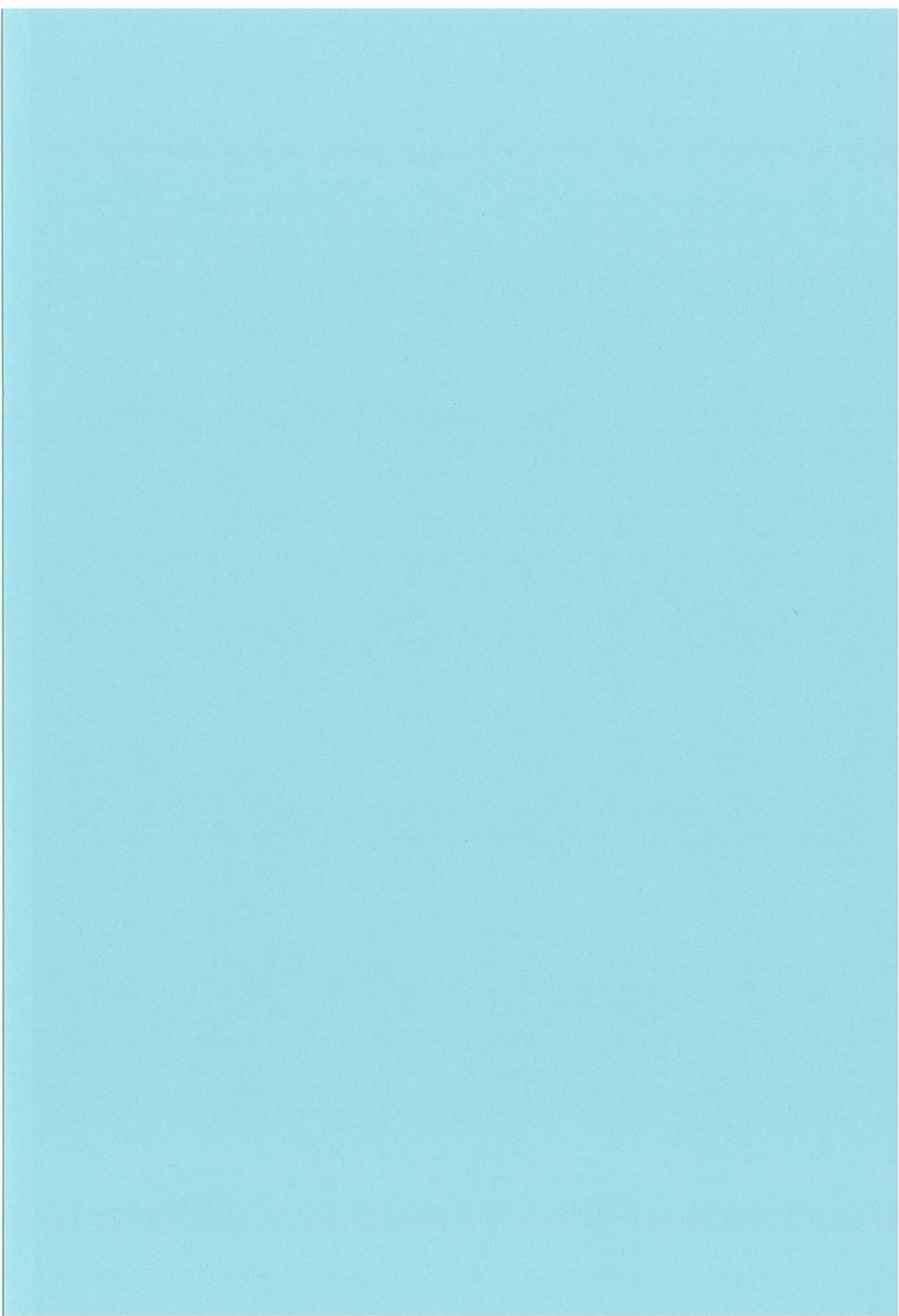
Further, the economies of our two nations depend on export markets for the machines and other high technology goods that we produce. General machinery, electrical machinery, transport equipment, semiconductors plus electronic parts, and instrumentation account for 2/3 of Japanese exports and a similarly high percentage of South Korean exports. South Korea is one of the few countries in this world that

consistently runs a trade surplus with China, largely the result of technology exports.

South Korea and Japan have been the beneficiaries of an international trade regime that protects our investments in education, scientific research, and engineering. A world where the United States has been the dominant superpower has been a friendly world for this protection of intellectual property.

For these reasons, it is critical that our nations cooperatively work together to safeguard these economic rights that have been the cornerstones of our mutual prosperity.

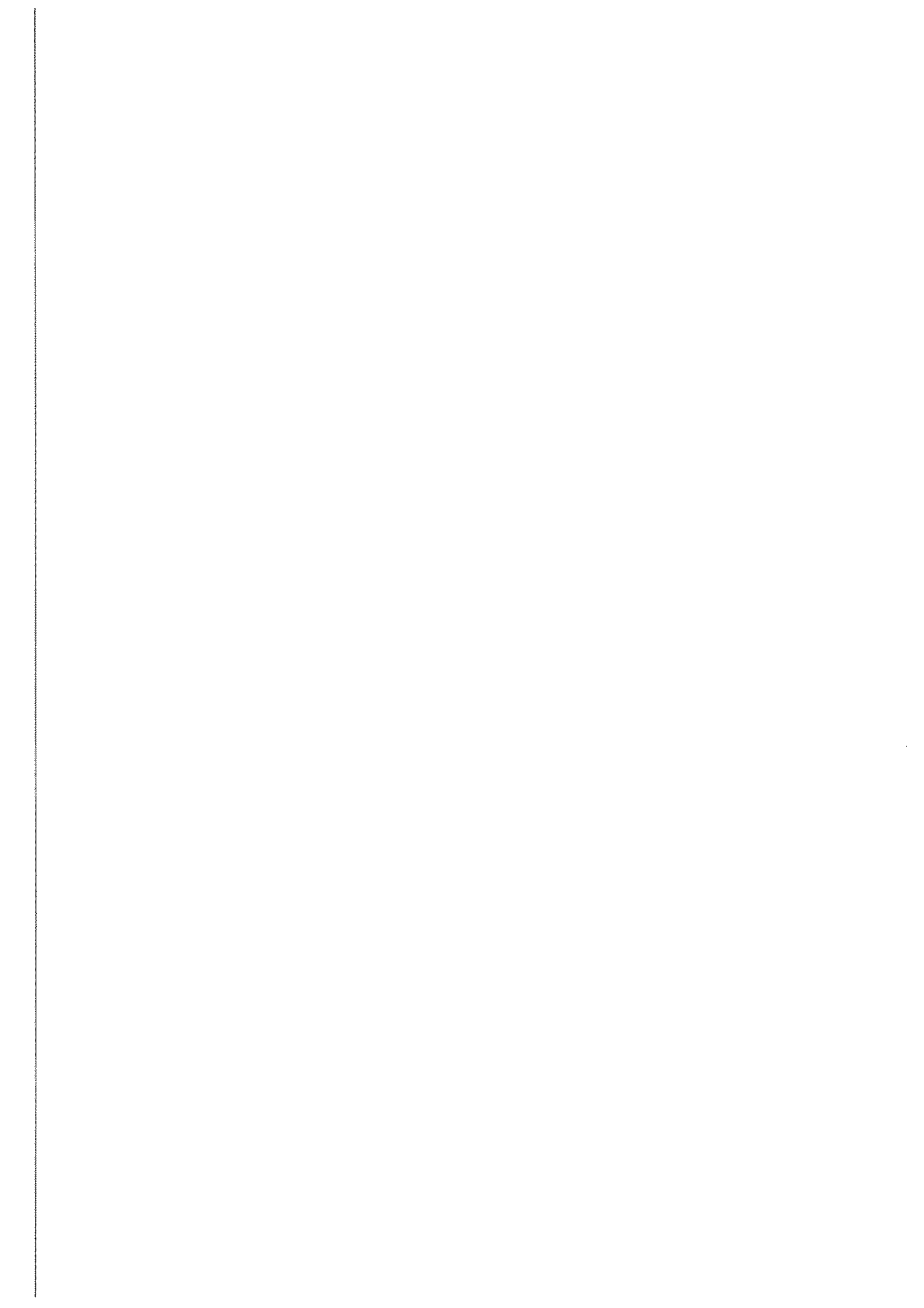




ネットワーク経済の価値と開発

Value and Exploitation in the Networked Economy

Rieu, Dong-Min
Chungnam National University



ネットワーク経済の価値と開発

Dong-Min Rieu
rieudm@cnu.ac.kr
忠南大学経済学部

1. 序論

マクロ経済学の主流の教科書が「価値」をすでに廃れた概念だとするのに対し、情報経済（あるいはデジタル経済）においては、毎日のように価値創出に関する論議が交わされている。例えば、ハーバードビジネススクール出版の本はネットワーク経済における価値創出について論じ (Tapscott, 1999)、ワイアード誌の編集主幹も「ネットワーク経済においては、企業の主眼は企業価値の最大化から、ネットワーク価値の最大化に移行する」(Kelly, 1998, 67)と主張している。

これらの例における価値は使用価値、あるいは、より厳密に言うと、以下のパラグラフからも容易に理解できるように消費者剰余である。

数学的観点から見ると、ネットワークの総価値はメンバー数の二乗に比例して増大する。すなわち、ネットワークのノード数が等差級数的に増えるに従い、ネットワークの価値は指数関数的に増大する。数名のメンバーを追加することによって、メンバー全員の価値は劇的に増大する (Kelly, 1998, 22)。

これは、著名な主流経済学者であるシャピロとバリアンの見解とも一致する。彼らは、「永続性のある従来の経済原則 (durable economic principles)」以外の新経済概念で所謂新経済を理解しようとすることに反論し、「生産コスト」に対し「価値」という言葉を用いた¹⁵。

しかし、財務化 (financialization) と結びついたネットワーク経済の発展は、必ずしも主観的な意味ではないが価値概念の必要性を増大する (すなわち、有用性あるいは消費者剰余)。この点については、ネットワーク経済に関するビジネススクールの論点の1つを引用すると分かり易い。

価値概念は、金融商品市場と現物・サービス市場が収束する最後の分野である。
現物価値に対する我々の考え方は常に部品コスト志向であった... 一方、金融取

¹⁵ 以下の引用文は彼らの立場を簡潔に表している。

「あなたたちには全く新しい経済学など必要ない。あなたたちが必要としているものは、経済学を学んだ時には分からなかった非常に素晴らしいこと知ることである」(Shapiro & Varian, 1999, x)。

「あなたたちは情報の価格をあなたたちの生産コストによってではなく、消費者価値によって設定すべきである」(Ibid., 3)。

引においては、将来の見返りの可能性に重点を置いて価値を割り当てる。過去に蓄えたものではなく、将来の流れが金融活動の本質なのである。現在、現物価値に対する考え方は、現物をどのように評価するかに向かっている (Davis & Meyer, 1998, 101-2、イタリック体の使用は原文どおり)。

皮肉なことに、ここに示唆されている価値概念は、マルクスの労働価値論における社会的に必要な労働時間は、将来の生産の流れを現在に統合するという時間概念を前提とするという点において、正にマルクス労働価値論と一致するものである¹⁶。

マルクス経済学において価値が特別な地位を与えられるとすると、マルクス労働価値論の観点からネットワーク経済における価値創出に関する議論が殆どなされていないことは奇妙である。

マルクス主義者や急進派において、知識や情報を含む全てのものを商品化することに対する数多くの批判・反論が書かれてきたが (例: Perelman, 1998; Witherford, 1999)、価値概念や価値理論には殆ど注意が向けられて来なかった。

価値概念に重点を置いたマルクス主義者における唯一の例外では、知識 (あるいは情報) を価値創出の新たな原点としている。Harris (1995) がこの点に関連して好例を提供している。「お金が特定の商品や情報を購入し、それがより多くのお金を生み出す」という定式を説明するに当たり、彼は、「我々は、産業資本主義において生み出された価値とは異なる価値形態について述べているのである」と論じた。同じジャーナルの中で、Davis と Stack (1995) も、知識が従来の生産要素を支配し、それが価値の知識論をもたらしたという考えを強調している。しかし、新しい価値形態が生み出された理由とその方法については未だに不明である。

この枠組みに基づき、筆者はマルクス主義の価値概念からネットワーク経済を論じてみようと思う。筆者の目的は、マルクス主義価値理論の枠組みに基づき、ネットワーク経済における最近の発展について一貫した説明を行うことである。情報資本主義 (Morris-Suzuki, 1986) や知識集約型経済 (Jessop, 2002) といった用語も同じ現象を指しているが、筆者は、デジタルネットワークそのものの発展を強調し、ここで採用した理論的戦略、すなわち、マルクスの搾取説をネットワーク経済に関連付けて理解するために、「ネットワーク経済」という用語を採用した。このため、ネットワークは当論文内で以下の2つの意味を持つ: 1つはデジタルネットワークを意味するのに対し、もう1つは統合/結合された労働による個人の

¹⁶ 社会的に必要な労働時間は、現在の技術を利用して商品を生産するのに必要な労働量を示している。生産は瞬時に生じるものではないため、労働時間はあらゆる意味において原価を意味するものではないが、一連の将来労働を反映するものである。最近、BryanとRafferty (2006) は、金融派生商品は「異なる資本様式の橋渡しをするあるいはそれらを唯一の経験的資本概念へと調和させる計算過程を“引き起こす”」という意味において、グローバル経済における資本主義金融の主体に1つの役割を果たしていると主張した (91)。この主張は、最近の現象とマルクス主義の価値概念との間に妥当な関連性を提供する。

力の統一を意味するより包括的なマルクス用語「集中 (Vereinigung)」(Marx, 1973, p. 528)を指す。ネットワーク経済という用語そのものは最近のデジタルネットワークの発展に関連して名付けられているが、ネットワーク経済もまたより広いコンテキストで理解され得るものである。

当論文の構成は以下の通りである。セクション2では知識生産概念について、特に知識が価値創出の新たな源泉であるか否かについて考察する。セクション3では、マルクスの搾取概念の解釈を提示し、ネットワーク経済の特徴としての剰余価値生産への消費者を含む非労働者の関わりについて考察する。セクション4は当論文の結論である。

2. 知識生産概念

Curry (1997) は、知識と情報の重要な相違について指摘している：知識が「一般的な抽象概念」であるのに対し、情報は「確定された抽象概念」である¹⁷。ヘーゲルの「大論理学」の外皮を貫くこの考えは、より一般的で統合された概念である知識に対し、情報が知識のより具体的かつコンテキスト依存的な適用であることを示唆している。この相違が意味することの1つは、「人的資本」として知識を有する人々と定義付けられている「知識労働者」に関する楽観的論議を、彼らが有しているものが知識か情報かを徹底的に吟味することによって、批判的に再評価できるようになる点である。知識と情報の相違例は他にもあり、知識が情報に変換されるあるいはその反対の場合の仕組みについては、より詳細に調べる価値がある。

しかし、ネットワーク経済への労働価値論の一貫した適用を論じる上で、これらの2つの概念を今すぐにも厳密に区別する必要はない。これらの2つの概念は、特に価値論が関わっている多くの場合において殆ど同じ意味に用いられている。この傾向は文献においても明らかである。例えば、Morris-Suzuki (1986) は、知識の本質について、「情報の油断ならない特徴」というトピックの下で広範囲にわたって解説している。このように、「商品としての情報」(Perelman, 1998, 4)にとって真実であることは、その大半において「架空商品としての知識」にとっても真実なのである (Jessop, 2002, 129)。また、これら2つの概念は「情報商品」のよく知られている2つの特徴、すなわち、消費の非排除性と非競争性によっても特徴付けられる。この意味において、主流派経済学者によって採用されている以下の広範囲な情報定義でさえも、その簡略さの故に用いられる場合もある。

我々は情報という言葉非常に広い意味で使用している。基本的には、デジタル化できるもの—連のビットにコード化できるもの—が情報である」(Shapiro & Varian, 1999, 3, イタリック体の使用は原文どおり)¹⁸。

¹⁷ 「例えば、知識は電子半導体チップの作成に必要であるが、その知識を特定の目的のための具体的な生産プロセスに適用すると、その知識は情報となる」(Curry, 1997)。

¹⁸ この定義は、知識のデジタル化が急激に進んでいるという現実に関連している。また、このデ

当論文の主要課題は、人間労働に対して、知識あるいは情報が価値生産にどのように貢献するかを考察することであるため、ここでは、不必要な混乱を避けるために「知識」という言葉を使用する。

先ず、ネットワーク経済の最も重要な特徴を「知識生産への知識の反射的適用」とした Castells (1996) の有名な概念化について考察する。この概念は以下のように表現できる。

$$\text{知識} + \text{その他のインプット (労働を含む)} \rightarrow \text{知識} \quad (1)$$

この等式は単純すぎるように思われるかもしれないが、異なる解釈を可能にするゆとりを備えている。例えば、我々が呼ぶ所の右側の観点から見ると以下のように解釈できる。

$$\text{労働力} + \text{その他のインプット} \rightarrow \text{知識} \quad (2)$$

これが右側の観点と呼ばれる理由は、明らかに知識は右側に現れ、左側で消えているからである。この関係は、知識は独立した生産要素ではなく、労働力に統合されているとする従来のマルクス主義知識観と一致する。Carchedi (2005, 276) が述べているように、「... 生産期間のアウトプットとしての知識は、知識が労働者の労働力に組み込まれていない限り、それに続く生産期間のインプットとはなれない」。等式 (2) は複雑なネットワーク経済を単純化したものであるが、それは知識を労働力に組み込んでいるが故に、知識が価値の新しい創出源となり得るか否かについては十分評価できない。この意味において、価値は、労働力の価値の大きさ以外では基本的に単純な肉体労働者と同じである「知識労働者」を利用することによってのみ創出され得る。よって、従来のマルクス主義価値論を修正あるいは刷新する必要はない。

等式 (2) の枠組みを採用したとすると、知識生産に求められる社会的必要労働時間をどのように算出し、測定するかが残る唯一の問題となる。伝統的マルクス主義価値説の理論的枠組みにおいては (例えば Rowthorn, 1980)、熟練労働者と非熟練労働者における価値創出の違いは、主に彼らの労働力の価値の相違に起因する。ここでは、知識を具現している労働力は複雑な熟練労働と見なされている。実際、熟練労働そのものは<単純な非熟練労働+知識>を意味する。よって、熟練労働における労働力の価値を測定するためには、知識の価値を測定しなければならない。知識の価値は、知識を生産するのに必要な社会的必要労働時間であると言える。しかし、この定義は、デジタル商品の再生産コストが殆どゼロであるため、知識を生み出す労働時間を決定する場合、特にそれがデジタル化されている場合に問題を複雑にする。興味深いのは、このような考え方が労働価値論と新古典主義の競争価格論との間に相同関係を生み出す点である：前者におけるデジタル商品の「ほぼゼロ労働力」の問題は、

デジタル化の現実には知識がビット数あるいはソフトウェアのコピー数などによってますます観察可能で、定量化できるものになりつつあるという現実に関連している。

後者における「ほぼゼロ限界生産費」問題に該当する¹⁹。

その一方で、左側の観点から見ると、等式 (1) は以下のように解釈される。

$$\text{知識} + \text{その他のインプット} \rightarrow \text{商品 (知識以外)} \quad (3)$$

これは、知識が市場で売買されているとしても、それ自体は商品として生産されていないため、左側の観点と呼ばれている。等式 (3) は、現実には知識が商品として取引されているという事実を否定しない。むしろこの関係は、半商品（あるいは準商品）や Polanyi (1944) が生産されているが売りに出されていないものを描写するのに使用した用語である「架空商品」(Jessop, 2002) としての知識と一致している。この枠組みにおいては、知識は生産要素の1つではあるが、その語の本来の意味において資本主義商品ではない。「海賊行為」というメタファーをも含む知的財産権 (IPR) に関連した様々な機関的・観念的機構は、知識を商品にするために必要なものである。ネットワーク経済の最も急進的な論議は、「市場システムと一致しない」知識の特性に焦点をあてている (Perelman, 1998, 5)。

Sraffa (1960) は、インプット・アウトプット等式のどちら側にも現れない商品を含めることはできない標準商品概念を構築することによって、一定不変の価値測定方法の問題を解決しようとした。彼は仮想商品概念を利用しなかったが、彼の研究は、土地や労働力といった仮想商品が生産等式の左側に現れる一方で、非基本商品が右側にのみ現れることを意味すると解釈することも可能である。

地代を稼ぐ天然資源と非基本商品の類似性それ自体が、それらが生産プロセスの片側にのみ生じる故に、標準製品の部品となり得ないことを示している (Sraffa, 1960, 74)。

このため、Sraffa の方法によると、仮想商品としての知識は等式 (3) の枠組みにおいて分析できる。この観点は、知識を価値の新しい創出源として捉える可能性の扉を開いた。等式 (3) は、マルクス主義価値説における「価値の実質は全て使用され、他の形に転換されなければならないが、それは製品として生じるものではない」(Park, 2003, 167) という位置付けと一致する。

例えば、知識を価値の新しい創出源とする初期の理論家である Morris-Suzuki (1986) は、知識の活用について、等式 (3) に類似した枠組みを用いて語っている。

¹⁹ 完全な競争環境においては、商品の均衡価格はその限界費用と同等であるはずである。限界費用がゼロに収束する場合、肯定的な均衡価格に対する実体的根拠はない。ShapiroとVarian (1999) がこの難問に取り組むのに採用した理論的枠組みは、消費者の様々な主観的満足度に基づく価格差別論の枠組みであった。彼らのソリューションに同意するか否かに関わらず、ここでは前述の相同関係は成立しない。

Sraffa システムは、商品が常に既存商品によって生産されるクローズドシステムであるが、情報生産経済は、非商品がインプットとして取り込まれ、アウトプットは商業交換サイクルから最終的に「逃げて」しまうオープンシステムである (Morris-Suzuki, 1986, 87)。

彼女の「情報資本主義」概念は以下のように表現できる。

既存知識 + 労働 → 剰余知識 (4)

ここでの右側の剰余知識は、IPR が価格を設定・維持している仮想商品と似ている。しかし、等式 (2) とは異なり、独立した生産要素としての知識概念は左側で受け入れられている。

等式 (4) は等式 (3) と互換性があるが、2つの異なる観念を合理化するためであると解釈できる。

先ず、知識は法的、機能的システムによって独占・商品化され、その結果、独占地代という形となる。Harvey (2006) はマルクスのモノポリー概念を「ある種の商品としての文化」に適用した。彼のアプローチは、その概念が「ある決定的な様相においてユニークで複製不可能であり、直接的／間接的に取引可能である品物に対する排他的支配」に関連しているため、ここで扱っている知識例と一致する。また、知識は IPR のような人工装置によって置き換えることができないため、このアプローチは知識にも当てはまる。この場合、知識が果たす理論的役割は、資本主義社会において土地 (その他の仮想商品) が果たす役割と似ている。

第 2 に、知識それ自体は、生産プロセスに入る時点で推定された本来の価値を超える剰余価値の形を生み出す。一度商品化されると、知識は市場で価格を有するようになる。この価格がそれ自体の価値内容を有しているか否かに関わらず、それは一貫してマルクス主義の労働価値論によって解釈できるものとなる。なぜなら、この商品化された知識は、本質的にその価値を最終製品にのみ伝える不変資本の一部であるからである。しかし、知識は実際に剰余価値の生産に貢献すると仮定した場合、話は異なってくる。この点に関してはセクション 3 で考察する。

要約すると、ここには、知識は何によって生み出され、どのように生産に貢献するのかという切り離せない 2つの問題が含まれている。すなわち、知識は価値を不変資本として移動させるだけのものなのか、あるいは、労働のように価値創出に貢献するものなのかという問題である。もし知識が生産プロセスにおける価値を移動させるだけのものであるなら、剰余知識を得ることは不可能である。故に、知識の利用は、知識の反射的適用を高め、それと同時に土地の無料活用と類似した共用 (無料) 知識を用いることによってのみ可能になる²⁰。しかし、独占的オーナーシップの確立と共に、知識ユーザは独占地代をそのオーナーに支払うように求められるが、これは IPR の実施が共用知識の無料利用と相容れないものであること

²⁰ 「... 知識のインプットはその大半が無料であるのに対し、プロジェクトによって創出された新しい剰余知識には特許制度によって価格が付加される。そして、この価格が、剰余知識を私有財産に転換するのである」 (Morris-Suzuki, 1986, 63)。

を示唆している²¹。この点を明らかにするためには、MS Windowsのような市場を支配するソフトウェアの例を挙げるだけで十分である。その他の全ての生産手段のように、MS Windowsの価値が少しでもあるとすれば、その価値は生産要素の1つとしてそれを利用する最終製品に移される。IPRによるMS Windowsの多額の独占利益は特許所有者に与えられる。ソフトウェアが「不法」に利用されない限り、それを生産要素の1つとして使用することからは、剰余価値が生み出されることはない。

このため、検討する価値がある残る唯一の場合は、知識が実際に剰余価値の生産に貢献する場合である。

3. ネットワーキング イニシアティブとしての搾取

上述の場合に触れる前に、新たな観点からマルクス主義の搾取概念を考察することは有用であると思われる。Lebowitz (1992) によると、マルクスの搾取概念は「社会労働生産力の資本生産力への転換」を必然的に伴う (67-70)。マルクス自身は以下のように述べている。

... 結合された労働の効果は、個別の個人労働によっては生み出されない、あるいは多大な時間をかけることによってのみ生み出される、あるいは生み出されたとしても僅かな量である。労働が結合されると、協力によって個人の生産力が増大するだけでなく、本質的に集合的な新たな生産力が生まれる... これが、12人の人々が一日12時間協力して働いた場合 (合計144時間) の方が、12人の個人がそれぞれ個別に12時間ずつ働いた場合、あるいは、1人の労働者が連続12日間働いた場合よりはるかに多くを生産できる理由である。これは、人が、アリストテレスが言う所の政治的動物ではないとしても、社会的動物であるという事実に起因している (Marx, 1976, 442-3) ²²。

²¹ Jessop (2002) はこの問題を「知的共有物としての知識と知的財産としての知識の間の緊張」と定義した (110)。Chang (2003) もまた、IPRの実施が取引コストを増大し、それが剰余知識の生産をより困難にしていると強調している。

²² 同じ考えがすでに*Grundrisse* (経済学批判要綱) (Marx, 1973, 528ff) で述べられていた。Keynesも同様の説明をしている: 「恐らく、変化する労働効率を設備によるものであるかのように扱う根本的な理由は、アウトプットを増大すると現出する剰余の増加分は、実際にはより効率的な労働者ではなく (彼らは、より定期的な採用や早期の出世などのメリットを得る可能性もあるが)、主にその設備の所有者が取得するという事実にある。すなわち、同じ職に就いている効率性の異なる人々が、それぞれの効率性に比例して賃金を支払われることは殆どないのである」 (Keynes, 1973, 43)。Keynesによると、このことが、当論文の観点から見ると収入の創出と配分間にある矛盾を含む賃金単位の不安定さを引き起こす。労働価値論に対する共感的コメントと共に (Keynes, 1973, 213)、このポイントは、Keynesの考えが一種の労働価値論に基づいていたことを示している

この観念は以下のように表すことが可能である。

$$\lambda(x_1, x_2, \dots, x_n) - [\lambda(x_1) + \lambda(x_2) + \dots + \lambda(x_n)] > 0, \quad (5)$$

x_i と $\lambda(\cdot)$ は i 番目の労働と価値関数のそれぞれの活動レベルを表している。所謂価値を価格に転換する問題から見ると、等式 (5) は範囲の経済という現象の特徴である以下の二重関係を示唆する。

$$C(x_1) + C(x_2) + \dots + C(x_n) - C(x_1, x_2, \dots, x_n) > 0, \quad (6)$$

$C(\cdot)$ はコスト関数である。等式 (5) が正確に搾取構造を表すと仮定した場合、そのネットワークを誰が支配しているかを特定することが重要になる。マルクス自身が認めているように、この支配が価値生産に影響を及ぼしている可能性がある²³。そのため、この支配の交渉可能性 (bargainability) もまた重視する必要がある。

表 1
プレイヤー 2 (労働者)

		プレイヤー 2 (労働者)	
		戦略 1	戦略 2
プレイヤー 1 (資本家)	戦略 1	3, 1	0, 0
	戦略 2	0, 0	2, 2

と言える。しかし、この問題は当論文の範囲を超えている。

²³ 「監督と管理の仕事は、直接生産プロセスが、個々の生産者の分離した労働としてではなく、社会的結合プロセスの形を取る場合に必然的に生じる。しかし、これは2つの異なる形を取る。一方で、多くの個人が協力する全ての労働において、プロセスの相互接続性と統合性は、支配する意志、および、詳細にわたる仕事ではなく、むしろオーケストラの指揮者のように、職場とその活動全体に関わる職能に必然的に反映されている。これは、あらゆる結合生産様式において実施されなければならない生産的労働である。もう一方では... 監督の仕事は、直接生産者としての労働者と生産手段の所有者間の対立に基づくあらゆる生産様式において必然的に生じる。この対立が大きければ大きいほど、監督の仕事が果たす役割も大きくなる」(Marx, 1981, 507)。Duménil と Lévy (2003) はこれを利益率最大化 (profit-rate-maximizing (PRM)) 労働と呼んでいる。

表 1 は交渉ゲーム理論の例で、非協力的均衡に導く、例えば IBM とアップルコンピュータ間の標準的選択に関する典型的コーディネーションゲームと同じ論理構造を備えている (Economides, 1996)。しかし、プレイヤー 2 (労働者) が特定の仕組みによってプレイヤー 1 (資本家) の選択に従わなければならないと仮定したとすると、最終結果は、たとえナッシュ均衡が 2 つあるとしても、(2, 2) ではなくむしろ (3, 1) となる。これは、マルクス主義的搾取の伝統的解釈を反映している。労働者は資本家の力の故に搾取的関係を受け入れざるを得ない状況にあり、受け入れなかった場合よりも惨めな状況に陥る。

表 2
プレイヤー 2 (労働者)

		戦略 1	戦略 2
プレイヤー 1 (資本家)	戦略 1	3, 3	0, 0
	戦略 2	0, 0	2, 2

表 2 では、ナッシュ均衡は 2 つあるが、(3, 3) は (2, 2) よりも社会的により好ましい。プレイヤー 1 (資本家) がプレイヤー 2 (労働者) に戦略 2 ではなく戦略 1 を選ぶように仕向けた場合 (すなわち、プレイヤー 1 が主導権を握っている場合)、プレイヤー 1 は利益増加分の全てを専有できる。この例では、プレイヤー 1 がこの状況を利用しているので、搾取はプレイヤーネットワークの管理と支配を意味する。しかし、報酬の増加は 2 者間で交渉可能なものであるため、プレイヤー 2 の暮らし向きは新しい環境の方が良くなる可能性がある。この点において、「資本主義体制の下で搾取される労働者になることは極めて不愉快なことである。これより恐ろしい唯一のことは、搾取してくれる人を誰も見つけられない労働者となることである」と述べた Joan Robinson は正しかった。この観点は、搾取されている側の経済状況の改善は、搾取そのものの存在を排除するものではないことを明確に示している。消費者の満足度の向上に重点を置くネットワーク経済のユートピア的ビジョンの多くは、この観点から批判され得る。

この報酬増加の論理は、情報通信技術の発展から生じる「情報地代」という Aoki (1990) の論理と非常によく似ている。彼の著書「契約理論」において、Aoki は資本家による雇用を搾取的とは見なしていないが、情報地代そのものは交渉可能なものであるとしている²⁴。このため、地代は誰が割り当てるのかという問いが重要な問題となる。搾取を生産ネットワー

²⁴ 「... 企業は... オーナー (株主) による資本の提供、マネジメントによる組織的枠組みの提供、従業員による情報処理能力の提供が協力を通して成果を生み出し、その成果の分配がこれらのエージェント間の社内交渉の影響を受けやすい協力的ベンチャーである見なされるべきである」 (Aoki, 1990, 28)。

クに対する支配と解釈すれば、表 2 が示すシナリオの方がより適切に描写している。

消費におけるネットワーク外部性に加え、ネットワークが剰余価値を生み出すためのイニシアティブがネットワーク経済にとって重要になる。これは、生産プロセスに消費者を含めるために、生産ネットワークの形成という枠組みを超える（すなわちバーチャルコーポレーション）「生産の非領土化 (deterritorialization of production)」(Negri & Hardt, 2000, 295) に関連している。消費者を包含する初歩的な形はユーザ生成ロックインと呼ばれているが、これについては Kenney が簡潔に解説している。

これは、特定のプログラムを理解し、堪能になることに投資することによって、消費者がそのプログラムあるいは同様のヒューマンインターフェースを持つアップグレード版を使用し続ける可能性が高くなることを意味する。この観点から見ると、ユーザは全体として、ソフトウェアプログラムを利用するための学習に開発者よりもはるかに多くの時間を投資している (Kenney, 1997, 94)。

その一方で、McDermott は、消費者あるいは購入者による消費がどのようにして生産的特性を有するようになるのかを説明するために、「消費の社会的関係」というもう 1 つの概念を提示した²⁵。彼は車の購入を例にとり、品質維持や修理などについて解説している。

車の購入時に、購入者は、将来に完結し、その後のさらなる準サービスの購入を伴う多くの潜在的サービスを購入する... しかし、ここで重要な点は、販売時点で車に対して支払われた追加料金、すなわち、その時点では潜在的なものでしかないサービスに対して支払われた前払い金は、当該消費者あるいは購入者を自動車生産を補強する投資プロセスの共同参加者にする。このように、購入者あるいは消費者は文字通り、投資の一部を前払いするのである (McDermott, 2004, 59)。

ここで、McDermott は、消費者が生産者に前払いし、消費という時間のかかるプロセスにおいて生じる品質の不安定さを取り除くために生産者と協力しなければならない状況について言及しているのである。

しかし、ネットワーク経済では事態はこれ以上に進む。消費者はポータルサイト、検索エンジン、ブログなどでデジタルコンテンツを生み出し、「情動的労働」²⁶さえも提供する。例

²⁵ McDermottは、「通常、現代経済における消費は、それが生産者としての消費者に及ぼすさらなる生産的効果に直結し、それによって条件付けられている」と主張している (42-3)。この点を一般化すると、この後に出てくる当論文の事例も含めることが可能である。

²⁶ これはNegri and Hardt (2004) が提案した概念で、以下のように定義されている。「我々は無形労働のもう1つの原理形式を“情動的労働”と呼ぶ... 情動的労働は、安らぎ、幸福感、満足、感動、情熱などの情動を生み出すあるいは操作する労働である」(108)。

えば、2005年、NHN社 (www.naver.com) は韓国の検索エンジン&ポータルサイト市場の約61.4%を所有していたが、第2位のYahoo! Koreaとはわずか13.2%の差であった。NHNの競争力は、コンテンツの大半が購読者によって自発的に創出されたものである点にあり、この購読者が実際に生産プロセスに参加するという点が、需要重視の規模の経済と異なる点である²⁷。このような事実は、消費者対雇用者という関係を見直す必要があることを意味する。支配の必要性は、組織の境界を越えて非労働者へと向かう²⁸。この手順はネットワーク外部性の場合に似ているが、ここで注目すべきは、消費者がコンテンツの生産プロセスに参加する点である。ネットワークを上手く利用する資本は、さらなる剰余価値という形で、競合社よりも多くの利益を獲得する。実際には、このようなさらなる剰余価値は宣伝収入やその他の類似手段によって生み出される。

生産分野においては、「社会的知識が私的利益源となる仕組み」(Morris-Suzuki, 1986, 90) が依然として残っている。暗黙知を形式知に、また、形式知を暗黙知に転換する(Nonaka & Takeuchi, 1995) ことは、生産プロセスにおいて「知識労働者」を搾取するという従来のプロセスを伴う。特に、購読者自身によって維持・更新されている検索エンジンやブログは、消費者の中でさえ知識の社会化がどのように起こり得るものであるか、また、実際に起きているかを示す好例である。この意味において、知識の搾取を拡大して、消費者を含めるようにしなければならない。

この搾取概念は等式(2)と等式(3)の両方と一致する。等式(2)を採用することが消費者の労働を左側を含めることを意味するのに対し、等式(3)を採用することは、資本が消費者の知識を「剰余知識」として自由に割り当てることを意味する。

4. 結論

以下は当論文の主要点の概要である。

第1に、マルクス主義価値論の論理的な一貫性を考慮すると、新しい価値の創出源としての知識(情報)は私有財産としての知識概念と相容れない。

第2に、ネットワーク管理としての搾取は、搾取が必ずしもゼロサムゲームではないこと

²⁷ これは、今ではWikipedia手法としてよく知られている。TapscottとWilliams(2006)はこの現象を「コラボラティブマインド」と呼んでいる。当論文が重視する点は、共同作業あるいは「コラボラティブマインド」から得られるメリットは資本による搾取の対象になり得るし、実際に対象になっている点である。

²⁸ 消費者は無視されているが、この点は組織論に関する文献で注目されている。「マネジメントが労働を管理し、動機付ける必要性の消滅を意味する非統合生産システムの発展とは程遠く、我々がその代わりに目にするものは、これらの必要性が本来の境界を越えて拡大し、非雇用者(クライアント組織)の相互関係を法的雇用者の伝統的な機能—サプライヤーの社内労働力を管理し、動機付けるような機能—に巻き込んでいる現実である」(Grimshaw & Rubery, 2005, 1036-7)。

を示唆する今までにない新概念である。搾取されている側は、搾取プロセスに参加することによって、暮らし向きが良くなる場合がある。さらに、ネットワーク経済において、消費者を含むネットワークに統合されている全ての主体は、ネットワーク管理者によって搾取され得る。従って、搾取概念を拡大することは経済民主主義に新しい観点を提供する。

最後に、マルクスの価値論の観点から利益が生み出される仕組みは、知識（あるいは情報）に神秘性を課すことなく説明され得るものである。

参考文献

- Aoki, M. 1990. "The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm," in M. Aoki et al. (Eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bryan, D. and M. Rafferty. 2006. "Money in Capitalism or Capitalist Money," *Historical Materialism*, vol.14, no.1, 75-95.
- Carchedi, G. 2005. "On the Production of Knowledge," in P. Zarembka (Ed.), *Research in Political Economy*, vol. 22, Amsterdam: Elsevier.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Chang, H.J. 2003. "Intellectual Property Rights and Economic Development: Historical Lessons and Emerging Issues," *Globalization, Economic Development and the Role of the State*, London: Zed Books Ltd.
- Curry, J. 1997, "The Dialectic of Knowledge-in-Production: Value Creation in Late Capitalism and the Rise of Knowledge-Created Production," *Electronic Journal of Sociology*, March. (<http://www.sociology.org/archive.html>)
- Davis, J. and M. Stack. 1995. "Applying Marx's Theory of Value: The Role of Knowledge in the Production of Commodities," *A Journal of Cybernetic Revolution, Sustainable Socialism and Radical Democracy*, Issue 2. (<http://www.net4dem.org/cyrev/>)
- Davis, S. and C. Meyer. 1998. *Blur: The Speed of change in the Connected Economy*, Warner books.
- Duménil, G. and D. Lévy. 2003. "Production and Management: Marx's Dual Theory of Labor," in R. Westra and A. Zuege (Eds.), *Value and the World Economy Today*, New York: Palgrave Macmillan.
- Economides, N. 1996. "Economics of networks," *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, no. 6, 673-99.
- Grimshaw, D. and J. Rubery. 2005. "Inter-capital relations and the network organization: redefining the work and employment nexus," *Cambridge Journal of Economics*, 29, 1027-1051.
- Harris, J. 1995. "From Das Capital to DOS Capital: A Look at Recent Theories of Value," *Journal of Cybernetic Revolution, Sustainable Socialism and Radical Democracy*,

Issue 3. (<http://www.net4dem.org/cyrev/>)

- Harvey, D. 2006. "The Art of Rent: Globalization, Monopoly and the Commodification of Culture," mimeo.
(<http://www.16beavergroup.org/mtarchive/archives/001966print.html>)
- Jessop, B. 2002. *The Future of the Capitalist State*, Cambridge: Polity Press.
- Kelly, K. 1998. *New Rules for the New Economy*, Penguin Books.
- Kenney, M. 1997. "Value Creation in the Late Twentieth Century: The Rise of the Knowledge Worker," in J. Davis et al. (Eds.), *Cutting Edge: Technology, Information Capitalism and Social Revolution*, New York: Verso.
- Keynes, J. M. 1973. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, The Macmillan Press.
- Lebowitz, M. 1992. *Beyond Capital: Marx's Political Economy of the Working Class*, New York: Macmillan.
- Marx, K. 1973. *Grundrisse: Foundations of the Critique of Political Economy*, Vintage Books.
- Marx, K. 1976. 1981. *Capital* vol. 1, vol. 3, Harmondsworth: Penguin.
- McDermott, J. 2004. *Economics in Real Time: A Theoretical Reconstruction*, The University of Michigan Press.
- Morris-Suzuki, Tessa. 1986. "Capitalism in the Computer Age," *New Left Review*, no. 160, in J. Davis et al. (Eds.), *Cutting Edge: Technology, Information Capitalism and Social Revolution*, New York: Verso.
- Negri, A. and M. Hardt. 2004. *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*, New York: Penguin Press.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Park, C.-S., 2003. "On Replacing Labor as the Substance of Value: Early and Recent Arguments," *Science and Society*, vo.67, no.2, 160-72.
- Perelman, M. 1998. *Class Warfare in the Information Age*, St. Martin's Press.
- Polanyi, K. 1944. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, New York: Rinehart and Company.
- Rowthorn, B. 1980. "Skilled Labor in the Marxist System," in Rowthorn, B., *Capitalism, Conflict and Inflation*, Lawrence and Wishart.
- Shapiro, C. and H. R. Varian. 1999. *Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.
- Sraffa, P. 1960. *Production of Commodities by Means of Commodities*, Cambridge University Press.
- Tapscott, D. 1999. *Creating Value in the Network Economy: Practical Strategies for Competitiveness in the New Economy*, Harvard Business School.

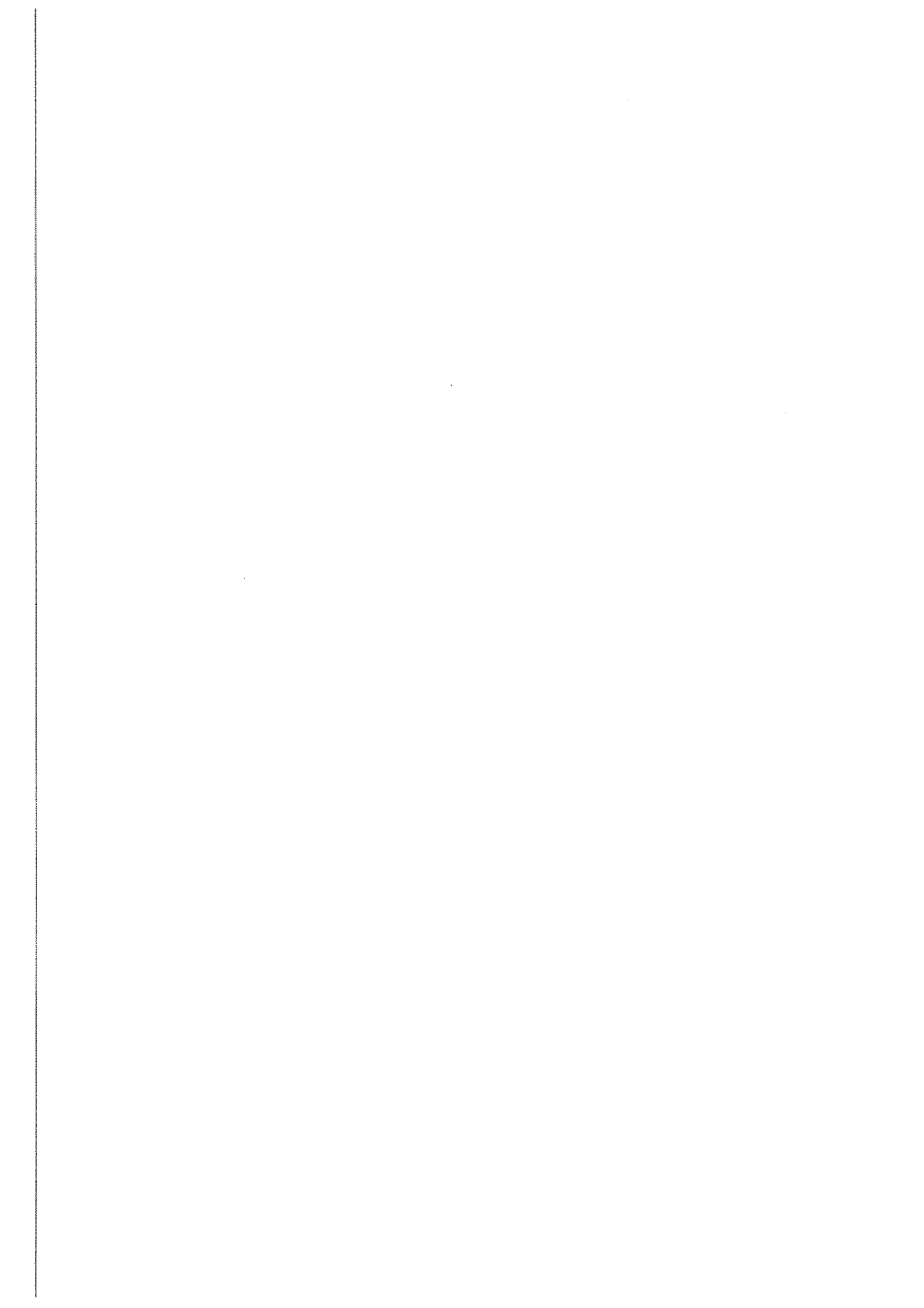
- Tapscott, D. and Anthony D. Williams. 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio Hardcover.
- Witherford, Nick Dyer. 1999. *Cyber-Marx: Cycles and Circuits of Struggle in high Technology Capitalism*, Board of the Trustees of the University of Illinois.

発展途上国製造業企業の多国籍化

Globalization of Manufacturing Firms from Developing
Countries

穴沢 眞

Otaru University of Commerce



発展途上国製造業企業の多国籍化

小樽商科大学教授 穴沢 眞

はじめに

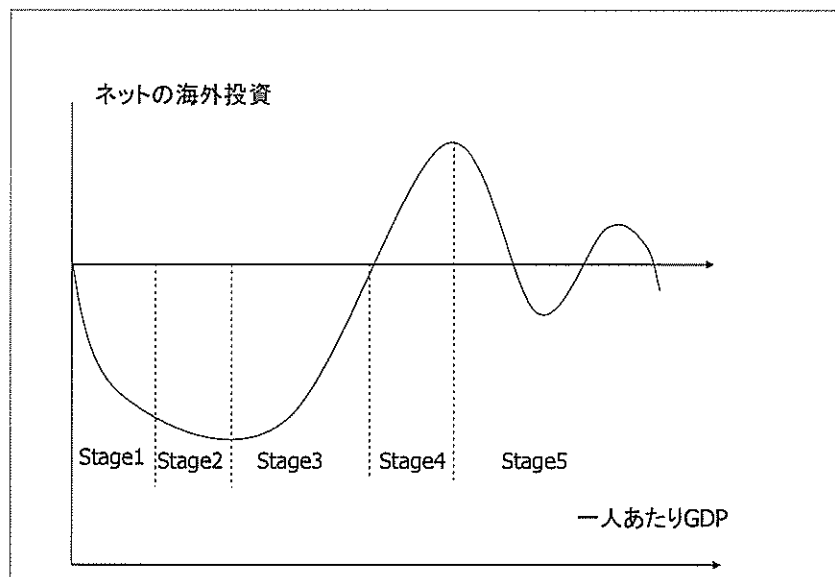
発展途上国企業が多国籍化するケースが増加している。これらの企業による直接投資は最近増加しつつある現象であり、包括的な研究はほとんど行われていない。マクロレベルではこれらは投資発展経路がその様子を示している。投資の流出が流入を上回る段階になると、これらの国々は新たな投資国と見なされるようになる。本論の主要な目的は発展途上国の製造業企業が海外に子会社を設立することを可能にする要因を見極めることである。海外に投資するためには何らかの競争優位を持つことが必要である。そして、海外投資を可能にする経営資源について分析し、これと並行して経営資源の開発と蓄積過程についても考察する。

1. 投資発展経路

経済発展に伴い、発展途上国は徐々に投資発展経路を登ることになる。後の段階の直接投資の流出はこれらの国々からの製造業者の投資の増加を示している。それは彼らの発展過程を示すものでもある。一般に、彼らの戦略は輸出から直接投資に移行する。この変化に関連する要因を分析することは重要である。

マクロ経済の観点から発展途上国からの直接投資の増加を理解するためには投資発展経路が有用である。図1に示されたように、投資発展経路は5段階に分けられる。第1段階では海外からの投資は天然資源の開発に集中し、一方で投資の流出はほとんどみられない。このため、ネットの海外投資はマイナスとなる。この段階にいる国々は最貧国である。ネットの海外投資は第2段階ではさらに拡大する。これは低賃金労働力などの輸出指向型の多国籍企業にとって好ましい受入国の経済環境により、直接投資の流入が増加するためである。他の多国籍企業は輸入代替的な産業において、本国からの輸出が高い関税により困難になったことが投資機会となる。第3段階では地場企業による直接投資が起こりネットの海外投資の状況は改善される。一人あたりGDPの上昇と賃金の上昇により、労働集約的な産業は比較優位を失い、当該産業の多国籍企業と地場企業はより発展段階が低く、低賃金労働力が豊富な国々に生産設備を移す。しかし、直接投資の流入は依然として流出を上回っている。また、電気・電子産業など特定の産業にとって良好なインフラストラクチャーやクラスターが多国籍企業による直接投資を促進させる。彼らの投資目的は第2段階でみられた要素追求型ではなく効率追求型になる。第3段階の終わりにある国々はNIEsと呼ぶこともできる。第4段階では一人あたりGDPはさらに高くなり、ネットの海外投資はプラスとなる。賃金の高騰が地場企業の直接投資の押し要因となる。

図1 投資発展経路



出所 : Narula Rajneesh, *Multinational Investment and Economic Structure*, Routledge, London, 1996, p.22.

地場企業のうち、直接投資額を増やし、複数の子会社を持ち多国籍企業になるものも現れる。この段階に達した国々は先進国と呼ぶことができる。これらの国々の比較優位は資本集約的もしくは技術集約的な産業にシフトする。世界中に配置している子会社の数が増えるため、企業内貿易も増加する。投資発展経路の最終段階ではネットの海外投資はプラス、マイナス、どちらへも振れる可能性がある。

なお、投資発展経路を登る早さはいくつかの要因の影響を受ける。それらは、①資源の構造、②市場の大きさ、③経済発展戦略、④政府の役割である。

2. 発展途上国企業による2つのタイプの直接投資

投資発展経路は発展途上国が登るべきいくつかの段階を示し、第2段階以降では地場企業が海外に投資を行う。ここでは発展途上国企業の直接投資のタイプ分けが可能であろう。一つは伝統的なタイプであり、もう一つは新しいタイプである。

小島モデルで言及されたように、伝統的なタイプの直接投資は本国の比較優位の変化により起こるものである。このタイプの直接投資は繊維や衣類などの労働集約的産業において典型的にみられる。第2、第3段階にいる国々の企業は本国での賃金が上昇するため、低賃金労働力を活用するため、より発展段階が低い国々へ投資する。1970年代に日本企業はこの目的で東アジアや東南アジアに進出し、1980年代には韓国と台湾の企業がこれに続いた。

発展途上国企業による新しいタイプの直接投資は特に電機・電子産業で近年増加している。多国籍企業の地場サプライヤーとなった企業が世界的なネットワークや、多国籍企業のサプライ・チェーンに参加し始め、他の発展途上国に子会社を設立している。ほとんどの企業は

第3段階の国の企業であり、第2または第3段階の国に投資している。米国や日本などの先進国出身の多国籍企業のサプライヤーになることによって、これらの地場サプライヤーの能力は、一部はデモンストレーション効果により、そして、一部は多国籍企業からの企業間技術移転により向上した。一旦、多国籍企業のリライアブルなサプライヤーになると、多国籍企業と共に海外に進出する機会が増大する。

本論では2つのタイプのうち、後者、すなわち新しいタイプの直接投資に注目する。このタイプの直接投資は伝統的な比較優位理論によっては説明されない。これに替わり、競争優位アプローチを用いて説明する。

競争優位アプローチは多国籍企業による直接投資の決定要因を明らかにしようとするものである。発展途上国出身の多国籍企業は様々なタイプの競争優位を持っている。これらの中には人材、技術、資源へのアクセス、生産能力などが含まれる。これらの競争優位と本国の状況により、市場追求型、効率追求型、資源追求型、資産追求型という直接投資戦略が決定される。

競争優位アプローチは最初、ハイマーとキンドルパーガーにより提唱された。彼らは多国籍企業の企業特長的な優位を明らかにしようとした。このアプローチはその後、ダニングに引き継がれ、さらに拡張された。折衷理論（OLIパラダイム）において彼は海外進出するには競争優位、彼の用語法を使えば、所有特長的優位（O）を持たねばならない。投資先は立地特長的変数（L）によって決まる。内部化インセンティブ上の優位（I）は所有特長的優位を最大化するように働く。そして、所有特長的優位と立地特長的変数が投資発展経路を登って行く際により重要となる。

次に、発展途上国企業が多国籍化することに貢献した所有特長的優位（競争優位）を明らかにする必要がある。いくつかの実証研究が発展途上国出身の多国籍企業が直接投資を行う際の決定要因を示している。これらによる直接投資は最近の現象であり、包括的な研究はほとんど行われていない。彼らによる直接投資を理解するためにはこれら企業への集中的な調査が必要である。ケース・スタディによる事実の抽出がこれら製造業企業の競争優位の特定化に貢献するであろうし、さらにはより広い意味での発展途上国企業の多国籍化の要因抽出に貢献するであろう。これらの多国籍企業の競争優位は企業により、また産業により異なると考えられる。また、ケース・スタディは将来的な理論面での発展を助長するであろう。

発展途上国出身の多国籍企業の場合、直接投資を可能にした経営資源が外部から移転されるケースがしばしばみられる。先進国出身の多国籍企業とのリンケージが波及効果を通じてこの点で重要な役割を果たしたかもしれない。競争優位の特定化と並行して、経営資源の獲得と発展のプロセスも観察して行く。

3. 先進国出身の多国籍企業の役割

発展途上国に進出した先進国出身の多国籍企業は受入国の企業よりも多くの経営資源を所有している。受入国である発展途上国でビジネスを行うための経営資源は親企業か他の子会

社から移転される。

先進国出身の既存の多国籍企業は地場企業に対していくつかの効果を持つ。彼らは最新の技術を地場企業が知る機会を与える。これは地場企業へのデモンストレーション効果の一つである。多国籍企業で働く人々は技術など高いレベルの経営資源を学ぶことができる。もし、彼らが新しい企業を立ち上げたなら、経営資源が多国籍企業の外に普及することになる。これをスピルオーバーまたはスピン・オフと呼ぶことができる。ただし、このようなスピルオーバーは発展途上国ではあまり広がることはない。

その他の地場サプライヤーの能力向上の方法として、企業間の経営資源がある。この第一歩は多国籍企業と地場サプライヤーとの取引の開始である。多国籍企業は主に低価格と短い納入時間のために地場企業から中間財を購入することを好む。しかしながら、彼らの製品が世界標準か少なくとも多国籍企業にとって受け入れられるものでなければならない。輸入代替型の多国籍企業は品質が高くても高価格であると受け入れられない国内市場に製品を出すため、地場サプライヤーから中間財を購入する機会が多くなる。一方、輸出指向型の多国籍企業は品質の高い製品を生産できる親会社や他の多国籍企業から購入する傾向が強い。多国籍企業は品質と価格の双方を考慮してサプライヤーを選ぶため、多国籍企業に供給できる地場企業はそれほど多くはない。しかし、いくつかの地場企業は多国籍企業とのビジネスに成功した。

すでに説明したように、多国籍企業が地場サプライヤーから中間財を購入する理由はいくつかある。しかし、地場企業にとって多国籍企業の主要なサプライヤーになることは容易なことではない。それは一部には彼らの製品の品質のためであり、一部には生産ボリュームのためである。もし、彼らの製品の品質が多国籍企業の要求水準ほど高くない場合、そして、そのギャップが大きくない場合は品質を向上させるために多国籍企業は技術的支援を行う。他方、一般的に規模の小さい地場企業は、生産規模を拡大するために新しい機械や他の設備を購入するために多額の投資をすることは極めて困難である。

4. マレーシアでのケース・スタディ

インテル

インテルのマレーシア子会社は1970年代の初めに北部のパナン州に設立された。1980年代の初めまではインテルはほとんどの部品を米国から輸入し、製品は米国に輸出されていた。しかし、1980年代末にインテルは新製品の導入に専念し、治工具や生産エンジニアリングを地場企業に外注した。インテルは企業内セミナーや他の研修を地場企業に実施した。これらのセミナーや研修は地場企業の能力向上を助長した。これらの企業のうち何社かは十分な経営資源の蓄積に成功し、インテルがフィリピンに工場を建てた際、共に進出し、多国籍化した。

1990年代末に地場サプライヤーへの研修コストが増加したため、企業内で研修を続けることが難しくなり、地場の研修センターやモトローラなどの他の多国籍企業も参加し、新しい

システムを導入した。このプログラムはグローバル・サプライヤー・プログラムと呼ばれ、多くの多国籍企業が特別な研修コースを地場の研修センターの支援を受けて提供しており、多国籍企業は支援のためのコストを減らすことができる。これらの共同支援プログラムを始める前は個々の多国籍企業はインテルと同じように個別の研究を提供していた。

パナソニック

パナソニックのマレーシアの最初の子会社は1960年代に設立された。現在、マレーシアには約20社の子会社がある。もっとも歴史のある子会社は将来性のある地場サプライヤーに特別な支援を行った。当初、地場企業に研修の重要性をなかなか理解してもらえなかった。パナソニックは退職した日本人の技術者を1年間10社の地場企業に送り続けた。彼らはQCDをパナソニックから習得し、彼らの能力を向上させた。彼らはリライアブルなサプライヤーとなり、そのうち、数社は他の日系多国籍企業と取引契約を結ぶに至った。

パナソニックがベトナムに新しい工場を建てたとき、主要なサプライヤーのうち1社が近くに日本企業との合弁事業を立ち上げ、部品を供給している。この企業はそれまでに製品を輸出したことはなく、輸出のプロセスをスキップして直接投資のプロセスに入った。これはパナソニックとの良好な関係により可能となった。

ソニー

ソニーの子会社が1980年代末にAV機器を生産するために設立された。ある地場サプライヤーはソニーの協力を得て、高度な部品の開発に成功した。このサプライヤーは唯一当該部品の生産に成功し、世界中のソニーの子会社に輸出していた。ソニーが中国に子会社を設立したとき、この企業はソニーの近くに工場を建て、重要部品を供給するよう依頼された。

上記のケースは多国籍企業の支援により能力を向上させ、リライアブルなサプライヤーになり、海外進出の機会を得たものである。地場企業にとって彼ら自身により海外市場に参入することは非常に難しい。リライアブルなサプライヤーになることによって多国籍化が可能になったのである。

5. 理論的フレームワーク

ここでは発展途上国出身の製造業者の多国籍化を説明する理論的枠組みについて考える。その際、フラッグシップ・モデルと疑似内部化を取り上げる。フラッグシップ・モデルは巨大多国籍企業のフラッグシップとしての役割を強調する。ここでいうフラッグシップとは子会社やサプライヤーを含む関連する企業をコントロールする企業を意味する。フラッグシップにより作られたネットワークは価値連鎖を不連続な機能に分け、それらは効率的に行える場所、必要な資源にアクセスできる場所、そして市場に参入できる場所に配置される。発展途上国企業はもし多国籍企業のリライアブルなサプライヤーになることができれば、フラッ

グシップである多国籍企業の活動に参加することができる。換言すれば、ネットワークのメンバーになることは地場企業が多国籍化することを助長する。

内部化理論は現在の多国籍企業や国際経営理論の主流である。内部化とは企業内に市場を作ることである。これらの市場は開かれたものでなく、子会社のみがアクセスできるものである。多国籍企業は市場を活用するよりも彼らの子会社によるネットワークを組織し、彼らをコントロールすることを好む。もし、地場サプライヤーが唯一のまたは排他的なサプライヤーになれたなら、彼らにとって組織の一部になるか子会社と同じ役割を果たすが可能にあるであろう。組織のメンバーであるために、必ずしも子会社になる必要はないのである。内部化の概念を拡張することが可能であり、内部化とほぼ同じシステムを期待できるのであり、これは疑似内部化といえるであろう。

6. 要約

投資発展経路により説明されたように、発展途上国が梯子を登り、先進国になることは想定できる。一人あたり GDP の増加に伴い、または製造基盤の発展により、発展途上国出身の製造業者が多国籍化する機会が増える。多国籍化には 2 つの方法がある。一つは伝統的な直接投資、すなわち、比較優位の変化に伴う直接投資である。これは労働集約的産業において典型的に観察される。もう一つは多国籍企業のサプライヤーになり、能力を向上させ海外に進出する方法である。ほとんどの場合、地場サプライヤーは多国籍企業について行き新たに工場を設立する。フラッグシップ・モデルや疑似内部化が地場サプライヤーによる新しいタイプの直接投資の理論的な背景を形成する。

ボーングローバルベンチャーコーポレーションの
パフォーマンスと特徴に関する研究

A study of the born global venture corporation's
performance & characteristics

Hyung Jun Kim
Chungnam National University

ボーングローバルベンチャーコーポレーションのパフォーマンスと
特徴に関する研究

Hyung Jun Kim (忠南大学助教)

Yuseong-gu, Gung-dong 忠南大学経済管理学部経営科

305-764

TEL: 042-821-5579

FAX: 042-823-5359

bizguru@cnu.ac.kr

<英語抄録>

企業環境の国際化に従って、ますます多くのベンチャー企業が創業当初に国際化を実施しようと試みている。この現象は、既存の段階的な企業国際化モデルによって十分に説明できるものではない。所謂ボーングローバルベンチャー (BGV) は、R&D への集中と競争を特徴とするハイテク産業に多く見られる。既存の実証的研究は、BGV の環境、企業能力の特徴、国際化に関連したビジネスパフォーマンスを扱っているが、ビジネスパフォーマンスに関しては、矛盾する研究結果が見られる。これは、ビジネスパフォーマンスに大きな影響を及ぼすマーケティング戦略に関する考察が不十分であることに起因すると考えられている。このため、当研究では、BGV カテゴリーには含まれていない、BGV の企業能力、マーケティング戦略、ビジネスパフォーマンスを非 BGV と比較し、その成長、収益性、市場パフォーマンスについて分析した。その結果、BGV は、企業知識と海外経験を利用する能力およびマーケティング戦略において非 BGV と異なることが明らかとなった。ビジネスパフォーマンスに関しては、BGV が成長と市場パフォーマンスにおいて非 BGV よりも高かったのに対し、収益性は両者ともほぼ同じであった。

キーワード：ボーングローバルベンチャー (BGV)、企業能力、マーケティング戦略、ビジネスパフォーマンス。

I. 研究背景

国際化は、企業にとって重要な成長戦略の一つである。通常、企業の国際化は国内市場の成熟・飽和段階で始まり (Caves, 1982)、以下の段階を踏む：偶発的な海外からの注文が、直接・間接輸出段階へと発展する；企業は海外事業所を開設しおよび／あるいは海外パートナーシップを構築する；企業は最終的にグローバルに統合された多国籍企業へと進化する (Aharoni, 1966; Czinkota and Johnston, 1981)。

大企業を中心とした国際化研究が成熟した業界の大企業に重点を置く傾向があるのに対し、今日の国際化は最近の技術イノベーションプロセスや経済環境における変化を背景として、創業当初の早い段階で起こる。このため、現在の段階的モデルではこれらの現象を十分に説明できない (Coviello and Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 1997)。「幼児期多国籍企業」(Lindqvist, 1991)、「国際新ベンチャー」(INV; Oviatt & McDougall, 1994)、「ボーングローバルベンチャー」(BGV; Oviatt & McDougall, 1999) などの様々な名前では呼ばれているこの現象は、現在の文献では例外として扱われている (例：Welch and Loustarinen, 1988)。しかし、起業家精神について研究している学者たちは、最近の BGV 現象を例外としてではなく、ベンチャー企業の重要な戦略として扱う傾向がある。すなわち、国際経験豊かなマネジメントによって設立されたこれらのベンチャー企業は、マネジメントの国際経験と様々な国の資源を結合することによって海外市場に対応する傾向があるという考えに同意する人が増えている (Coviello and Munro, 1992; Hoy, Pivoda and Mackrle, 1992; McDougall and Oviatt, 1991)。

国内市場との相違のため、企業の国際化は国内市場とは異なる国際競争の不確実性を伴う。当然、企業はそれらの相違を乗り越えるために、新しい能力を身に付けなければならない (Bartlett & Ghoshal, 1991)。しかし、明らかに、ベンチャー企業は、伝統的な企業と比べて資源も限られた脆弱な企業で、顧客やプロバイダーからの絶対的な信頼も有していない (Stinchcombe, 1965)。そのため、彼らは新しい競争上の不確実性に対応できる十分な能力を備えていない可能性がある。ベンチャー企業は柔軟性、スピード、リスク追求志向を謳歌できるというメリットを有している一方で、技術、財務、管理上の資源が限られているために、国際競争の厳しい試練に直面する (Figenbaum & Karnani, 1991)。

それにもかかわらず、ベンチャー企業がこのように早い段階で国際化を試みるのはなぜだろうか？これは、産業別、企業別要素によって説明できる。既存の文献はノウハウの可動性、起業家精神、および／あるいは能力を強調することによって (Liesch and Knight, 1999; and Oviatt and McDougall, 1994) あるいは国際化現象の触媒としての非公式なネットワークの重要性に焦点を当てることによって説明している (Coviello and Munro, 1997)。しかし、これらの文献は、どのタイプの企業が早期国際化戦略を採用するのか、あるいは、戦略としての BGV はビジネスパフォーマンスに建設的な影響を及ぼしているのかについて、理論を伴った包括的な説明を提供していない (Oviatt & McDougall, 1999)。当研究の目的は、企業国際化プロセスにおける固定的国際化段階を超えるように企業を刺激する触媒要素に関する研究に加え、速やかに海外市場に進出するための BGV 戦略がビジネスパフォーマンスに建設的な

影響を及ぼしているか否かを検証することにある。

第2章では、BGVの定義と国際化戦略について取り組み、第3章では、研究仮説を構築するために、BGVの特徴に関する既存の文献を見直す。第4章では、前章の実証分析を提示し、議論の詳細部分に肉付けする。第5章では当研究結果とその戦略的意味についての結論を提示する。

II. ボーングローバルベンチャー (BGV) の文献レビュー

1. BGVの定義

BGVとは、非常に均質のグローバル化した業界において事業活動と競争をグローバルに展開し、グローバル化した世界で自らのニッチマーケットを有している企業のことである (Jolly et al., 1992; Ray, 1989)。BGVは、競争的優位性を確保するために、創業時から資源、人材、資金を1つの国からではなく、国際化された方面から得ることによって異なる国々の資源を利用し、多くの国で製品やサービスを販売する企業であると定義されている (Oviatt & McDougall, 1994)。徐々に多国籍企業となる韓国企業とは異なり、BGVは積極的に国際化戦略を採用し、実施するベンチャー企業である。リスク回避傾向を有する企業が、国内市場で十分な経験を積む前あるいは国内市場が成熟期に到達する前に資源を海外市場に投じることは避けるのに対し (Buckley, 1989; Kaufmann, 1995)、BGVは国内市場よりも海外市場に関心があり、多くのベンチャー企業が先ず国内市場でなく、海外市場に進出する (Almor, 2000; Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Coviello & Munro, 1995; McNaughton, 2000; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 1997; Rasmussen & Madsen, 2002; Rennie, 1993)。

BGVを概念的に定義することは可能であるが、どのような特徴がBGVを特定するかについては、まだ研究者の間で一致した具体的な定義は存在していない。BGVに関する絶対的な理論的基準あるいは経験的基準はない (Rasmussen & Madsen, 2002)。実際、企業をBGVに分類するためには、国際化の程度が重要になる。すなわち、国際化の程度とは外国直接投資 (FDI) を行っている企業だけを指すのか、あるいは、輸出入国際化の早い段階にある企業も含まれるのかが問題となる。

BGVに関するこれまでの研究では、BGVの運営上の定義は、任意の基準に基づいてそれぞれの研究者が独自に設定していたため、統一定義はない。先ず、BGVを企業の年齢で定義した場合、企業がBGVであるか否かは、創設時から国際化開始までのタイムラグによって決まる。McKinseyは、創業から2年以内に国際化に着手した企業をBGVとした (McKinsey & Co, 1993)。他の研究者は、企業がBGVであるか否かの基準として創業から国際化までの期間を6年 (Zahra, Irel, & Hitt, 2000)、7年 (Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992)、あるいは8年 (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994) としたため、基準は相対的なもので、絶対的基準ではなかった。

他の研究者は「輸出度」、すなわち、総売上に占める輸出量の割合を基準として用いた。一部の研究者は輸出が最低 25%を占めるという比較的緩い基準を用いたが (Knight & Cavusgil, 1996)、他の研究者は 75%とより厳しい基準を設定した (McKinsey & Co, 1993)。タイムラグと輸出量の両方を基準とした例では、BGV は、創業から 3 年以内に海外市場に進出し、最低 25%の輸出量を有する企業 (Knight & Cavusgil, 1996); Madsen, Rasmussen & Servais 2000) あるいは 2 年以内に進出し、75%の輸出量を有する企業と定義された (McKinsey & Co, 1993)。

2. BGV国際化戦略理論

BGV の戦略的特徴は、既存の国際化の戦略的特徴と異なるのか? ビジネスの国際化を説明する様々な理論が存在するが、その中のアップサラ段階モデルは、どのような状況において企業が国際化を選択するかについて解明した理論である。しかし、このアップサラモデルも、企業がいつ国際化を求めるかについての理論的説明としては不十分である。

段階モデルは時間依存の決定論的モデルで、企業の戦略的要素を考慮していないという欠点がある。Johanson & Vahlne (1990) は、企業の国際化を考える上で段階モデルが適切ではない場合として、以下の 3 つを挙げている: 第 1 は、企業が豊富な資源を有している場合; 第 2 は、海外市場が安定していて、国内市場と均質であるために、海外市場について学ぶことが容易な場合; 第 3 は、新たに参入する海外市場と企業がすでに経験した市場がよく似ているため、これまでの経験を新市場に適用できる場合。Hashai & Almor (2004) は、BGV の研究は既存の多国籍企業 (MNE) に関する研究と呼応しているとし、ベンチャー企業の国際化は先ず心理的に閉ざされた市場における輸出で始まることを示す実証的研究結果を提示した。しかし、彼らは、BGV は単に既存のビジネス国際化の時間集中的現象に過ぎないとも主張した。

しかし、国際化の固定段階を超え、FDI 実現における重要な段階を省くことは (Welch & Loustarinen, 1988; Sullivan & Bauerschmidt 1990)、ベンチャー企業の国際化プロセスが単に時間集中的プロセスではないことを示す実証的証拠である。さらに、革新技術に基づくベンチャー企業は、そもそも多くの経験を有していないし、小さい規模であるために資源も限られ、参入市場も不安定で、当該市場において十分な経験を有していない (Oviatt & McDougall, 1994)。このように、BGV は、上述の Johanson & Vahlne が提示した 3 つの場合に当てはまらない。

段階モデルが詳述している国際化理論は、企業の規模を重要な変数としている。企業の規模は、R&D、生産、マーケティングの様々な分野における規模の経済を確保する、当該企業および垂直に統合された組織が利用している資源の量と関連し、生産と市場情報の効率的な交換を可能にする (Stopford & Wells, 1972)。当企業の独占企業としての市場での地位は競争上の優位性を提供する (Dunning, 1981; Porter, 1990)。このような規模の経済から得られる競争上の優位性はそれ自体重要な資源であるが、国際化に貢献し、BGV を可能にする競争上の優位性や要素は他にもある (Oviatt & McDougall, 1994)。

経済、技術、社会環境における新たな変化は、新たな競争上の優位性を生み出す機会を提供する。国際コミュニケーション、輸送スピード、品質、効率などの向上は、国際取引におけるコスト削減に貢献した (Porter, 1990)。拡大する世界市場の均質性が異なる市場についての理解を促進する一方で (Hedlund & Kverneland, 1985)、人的資源の移動 (Johnston, 1991) と財源の国際化 (Petricof, 1989) が、企業に国際化戦略の構築を比較的容易にするビジネス環境を提供する。このような状況下では、規模の経済および競争上の優位性を生み出す持続可能な新しい源泉に依存する企業にとって、競争上の優位性を生み出す重要な源泉は企業資源の独自性にある (Barney, 1991; Hamel & Prahalad)。故に、ビジネス環境における新たな変化と競争上の優位性を企業独自の資産へと切り替えることから生まれている今日の BGV の発生は、資源ベースの観点によって説明できるものである。

企業が国際化を進めようとする理由は、グローバル市場を戦略的機会として利用するためである。大半の BGV は、自社開発した技術に基づく製品を販売する知識集約型企業であり (Almor, 2000; Shrader, 2001; Zahra et al., 2000)、これらの知識集約型企業にとっては国際活動こそが競争上の優位性を生み出す重要な源泉であるため、知識集約型産業はグローバルであると言える (Korbin, 1991)。競争力のある技術を開発するためには、異なる国々にある市場を連携あるいは統合する必要がある。R&D 費用と国際競争力との間にある高い相関性は、R&D 集中とグローバル競争力との間に互恵関係があることを証明している (Kogut, 1991)。

R&D に重点を置く企業にとっては、グローバル規模での情報収集手段を有していることが不可欠である (Kodama, 1992)。しかし、R&D の複雑性と広大な範囲が R&D 費の全てを国内市場で賄うことを困難にしているため (Korbin, 1991)、R&D を維持・継続するためには、企業は国内市場から出て、海外市場に進出する必要がある。結局、今日の管理環境における技術集約型産業に属するベンチャー企業にとって、早期の速やかな国際化戦略は新しい機会を提供する窓口となる。そしてこれは、段階型アプローチと言うよりも、むしろ彼らの戦略的選択なのである。

III. BGV のビジネスパフォーマンスと特徴に関する研究課題

1. BGV ビジネスパフォーマンス

企業は国際化戦略を採用することによって彼らの利益を安定させ (Caves, 1982)、生き残る機会を増大することが可能になる (Hitt et al., 1994)。企業が国際化を実施すると、新しい市場機会を最大限活用し、自らの能力および／あるいは製品を活用して成長と生産性を高めることが可能になる (Kim, Hwang & Burgers, 1993)。Feeser & Willard (1990) の研究は、海外市場では、高成長のベンチャー企業の方が低成長の企業よりも多くの収入を得ていることを明らかにした。また、実証研究は、ベンチャー企業による国際化の度合いと販売利益とが正比例の関係にあることを立証した (Bloodgood et al., 1996)。

その一方で、Tyebjee (1990) の研究は、ベンチャー企業が彼らの特殊なニッチ市場における高い R&D 費をカバーするために国際化を追求する一方で、国際化したベンチャー企業の収益性は、海外市場で求められる高いコストの故に、国内企業の収益性よりも低くなると示唆した。62 の米国ベンチャー企業に関する実証研究 (McDougall & Oviatt, 1996) は、ベンチャー企業の国際化がマーケットシェアを拡大する傾向がある一方で、国際化は企業の ROI (投資収益率) に影響を及ぼさないことを示した。また、マーケットシェア増大には、ROI の影響あるいは収益率を高めるまでに至っていない国際化の歴史のいずれかが含まれていると説明した。

既存の海外研究に示されているように、BGV 戦略とビジネスパフォーマンスとの間には、明確な関係はない。韓国ベンチャー企業の場合、早期国際化を採用した BGV の方が非 BGV よりも高いビジネスパフォーマンスを示しているだろうか？海外市場は、範囲が限られている国内市場よりも規模が大きく、ビジネス成長の機会も多いが、海外市場への進出には高いコストとリスクが伴う。特に、発生期の企業は、海外市場に進出するために必要な膨大な費用や国内市場よりも複雑な状況に対応するためのプロセスにかかる費用を賄うための十分な資源や労働力を有していない。これらの費用はベンチャー企業の収益性にも悪影響を及ぼす。

<研究質問 1> 韓国ベンチャー企業は BGV 戦略を追求することによって、より高いビジネスパフォーマンスを実現できるか？

2. BGV の企業能力とマーケティング戦略の特徴

企業のどのような特徴がその企業を BGV あるいは非 BGV にするのだろうか？一般的に、BGV の研究は技術ベースの企業を中心に行われている (Shrader, 2001; Zahra et al., 2000)。大半のベンチャー企業は技術重視の新技術集約型ベンチャー (NTBF) であるため、BGV の産業的・環境的特徴は、短い製品ライフサイクルによる高いリスクとハイテク (Coviello & Munro, 1992, 1994) とするのが適切で、知識・技術集約型産業に分類できる企業 (Oviatt & McDougall, 1994, 1995) とする分類はあまり役に立たない。知識集約型産業のグローバル化が加速しているため (Korbin, 1991)、BGV は今後、企業にとって常套的戦略となるだろう。

知識集約型産業は、急速な技術変革、短い製品ライフサイクル、市場予測を困難にする企業の即効的対応に起因する、競争が激しい市場における市場関連の高い不確実性などを伴った不安定な環境を特徴としている (Coviello & Munro, 1994)。急激な技術変革による短命な製品ライフサイクルは市場のグローバル化を誘発し (Vernon, 1966)、国内市場の競争が激化すると、海外市場への進出が代替手段となる。従って、このような環境下にある企業にとっては、国際化を速やかに実施することが適切な対応戦略となる。技術ベースの産業は、高い固定費と高い R&D 費という重荷を背負っている (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)。R&D 集約型のベンチャー企業は、R&D による機会の窓口を活用するために国際化を追求するという戦略的目的を掲げ、市場の拡大とその広範囲に及ぶ活用を可能にする急速な国際化戦略を採用することにより (Jolly, et al., 1992)、高い固定費を速やかに回収しようとする (Ray,

1989)。

よく似た特徴を持つ一部のベンチャー企業が早期の国際化を追求するのに対し、その他の企業は関心を示さないのはなぜなのか？その答えは、それぞれの企業が有している資源の特徴と戦略にある。ある企業が、競合他社が簡単にはコピーできない異質の潜在資源を有している場合、当企業は競合社より高いパフォーマンスを達成できる (Hunt, 2000)。資源メリットの観点から見ると、企業の資源には財政的、物理的、法的、人的、組織的、情動的、関係的資源が含まれ、企業がこれらの資源によって競争上の優位性を確保するためには、これらの資源が容易に模倣できないものでなければならない。このため、知識を内包した技術の保有がますます重要になる (例: Barney, 1986; Grant & Baden-Fuller, 1995)。特に、単に知識を有しているだけではなく、知識を創出し、統合する過程を可能にする知識力を企業が備えていれば、それは競争上の優位性を生み出す源泉となる (Kim, Hyeong-jun, 1999)。

企業が国際化戦略を追求する場合には、国内市場に対するよりも多くの資源と不案内な海外市場に関する情報が必要になる。このため、過去には、資源が限られているベンチャー企業は海外市場に関する十分な知識を徐々に獲得するため、国際化は漸進的に進むと主張されていた (Forsgren & Johanson, 1992)。しかし、ベンチャー企業が国際化戦略を追求する知識を有しているあるいは国際化によって現在の知識を活用し、技術開発を促進する戦略を有していると自らを見なしている場合、その企業は早期国際化に着手する。企業が海外市場に関する多くの知識を有している場合、その企業は国際化戦略に伴うコストを引き下げ、直ちに国際化に踏み切ることが可能である (Ericsson et al 1997)。

国際化を知識ベースの枠組みに基づいて解明しようとしている研究の多くが、海外市場に進出するために資源を利用すべきか否かを定める主な決定要因として、海外経験を挙げている。様々な実証研究が、国際化を促進する主要要因として国際経験を挙げている (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)。企業の海外経験は、競合他社が容易に模倣できない潜在資源なのである。

そもそも、ベンチャー企業は十分な経験を有していない。技術経験とマーケティング経験の欠如は、国際化戦略を追求しようとしているベンチャー企業にとって大きな障害となるが (Brush, 1992; Jolly et al., 1992)、個人の経験が企業の経験不足を補うことは可能である (Cooper & Dunkelberg, 1986)。特に、組織力が不十分なベンチャー企業は創業者の能力に頼る傾向があり、創業者個人の海外経験が広範囲のものであればあるほど、そのベンチャー企業が早期国際化を実施する可能性は高くなる。ベンチャー企業の国際化に関し、既存文献は、国際化を積極的に進める企業にとって重要な要素となるのは、創業者の知識あるいはビジョンであるとしている (Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza, & Almeida, 2000)。ベンチャー企業にとって、早期国際化はビジネス組織や技術に関する多くの学習機会を提供し (Barkema & Vermeulen, 1998; Ghoshal, 1987)、競争上の優位性と技術競争力をもたらすスキル開発を可能にする (Dodgson, 1993; McDougall & Oviatt, 1996)。すなわち、海外経験に基づく具体的知識が、企業による早期国際化の達成を可能にし、国際化によって、企業は新しい知識を確保する機会を得る。新しい知識を獲得できるこの機会を捉えることができるか否かは企業の能力次第であることは明らかである。外部知識あるいは技術力を有効

に活用するためには、企業自身がその知識を吸収できる能力を開発する必要がある (Cohen & Levinthal, 1990)。

以上のことから、よく似た環境にある様々なベンチャー企業のうち、BGV カテゴリーに当てはまる企業は以下の資質を備えていると言える：海外志向のビジョンに基づいて海外市場における競争上の優位性を確保するための、創業者の海外経験のような企業独自の資源；市場や技術上の不確実性を克服するために必要かつ海外市場進出に不可欠な吸収力。

<研究質問 2> 韓国ベンチャー企業のうち、BGV は企業独自の資源（創業者の海外経験、海外志向のビジョン、組織の吸収力など）を有しているか？

BGV はどのようなマーケティング戦略を重視しているのか？また、これらの戦略は非BGVの戦略とどのように異なっているのか？企業が国際化を実施する場合、国際化に伴うリスク (Miller, 1996) や環境に対する対応も国内市場における対応とは当然異なってくる。このように、企業は市場環境によって様々な異なるマーケティング戦略を駆使する。当研究では、Porterの競争戦略とMiles & Snowの4つの戦略タイプに基づき、戦略を以下の4つの異なるタイプに分類する：品質差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、市場多様化戦略、特徴分析を目的とした早期参入戦略。

BGVに関する研究によると、製品差別化と競争が進めば進むほど、国際化戦略の導入は早まる (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)。また、品質差別化 (Kaynak, Ghuari & Olofsson-Bredenlow, 1987) と顧客サービス (Quinn, 1992) の重要性が高まれば高まるほど、より多くの販売会社が海外市場を求めるようになる。価格優位性戦略と差別化戦略は対照的な戦略である。過去の韓国企業による国際化は価格優位性に大きく依存していた。ベンチャー企業も価格優位性を武器にして国際化戦略を推進することは可能であるが、既存文献による、BGVはR&D集約型産業 (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990) に属し、製品ライフサイクルに関して導入・成熟段階にある市場のような不安定な環境に直面している。このような状況においては、低価格戦略では、BGVが抱える高い固定費を相殺しない。BGVにとっては、価格がさほど重要な要素とならない所謂プレミアム市場を対象とすることによってマーケティング成果を確保する方がより有効な戦略となる (Buzzel & Gale, 1987; Gold & Tellis, 1993)。このため、BGVは、原価に基づくコスト優位性戦略よりも、独自性に焦点を置いた差別化戦略を採用する可能性が高い (Almeida & Kogut, 1997)。

市場多様化は、市場範囲と市場が顧客ニーズを満たす程度に密接に関連したマーケティング戦略である。ベンチャー企業は特化されたニッチ市場戦略を追求する (Kohn, 1997)。特に不安定な環境においては、品揃えが限られているベンチャー企業は多大なリスクを抱えることになる (Dowling & McGee, 1994)。このため、様々な市場から収入を得る機会を確保すると同時に、多様な顧客ニーズを満たす幅広い品揃えを提供する戦略を構築することが不可欠となる。ベンチャー企業にとっては、広範囲の品揃えを提供することが主要戦略となる (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990)。このため、たとえ高コストを伴うとしても、市場が不安定であればあるほど品揃えを広くすることがベンチャー企業にとって適切

な市場戦略であると言える。また、品揃えの多様化はカスタマイゼーションにも関連している。ベンチャー企業がカスタマイズ能力を備えているか否かは、海外市場への進出を決定する上で重要な要素となる (Murray, 1996; Robert & Senturia, 1997)。国内市場に比べ、海外市場の方がより不安定であるため、BGV が高い市場多様性を求める戦略を採用する可能性は高い。

早期参入戦略を採用することはマーケットリーダーにとって様々なメリットがある。模倣戦略は国際化に伴うリスク予防の1つの選択肢ではあるが (Miller, 1996)、Dunning が主張しているように、模倣戦略は寡占市場における一時的な戦略であり、ベンチャー企業の共通戦略ではない (Oviatt & McDougall, 1995)。ニュージーランド企業を対象とした事例研究を通して、Chetty & Campbell-Hunt (2004) は、BGV が速やかに様々な海外市場に参入すること示す実証的証拠を提示した。ベンチャー企業は、技術や知識の他には十分な資源を有していないため、国際化に伴うリスク対策として、革新技术に基づく早期市場参入を追求する傾向がある。

<研究質問 3> 韓国ベンチャー企業の中の BGV のマーケティング戦略にはどのような特徴があるか？

IV. 実証的分析

2005年11月から12月にかけて、構造化アンケートを使い、テジョンとソウルのベンチャー企業について調査を行った。テジョンでは1対1のインタビューを行い、ソウルではアンケートを実施し、宅配便で回収した (回収率: 約17%)。調査対象企業は合計200社 (ソウル100社、テジョン100社)。当研究は1999年から2000年に設立された86社から84社を選んで実施した。対象企業の設立年に制限を設けた理由は、既存研究に従い、設立から5~6年以内に国際化に着手した企業をBGVと分類するため、また、ビジネス経験によるビジネスパフォーマンスへの影響などの環境要因を極力抑えるためである。その結果、創立年がほぼ同じ企業が当研究対象として選別された。

これらの84社のうち、国際化を実施していたのは52社 (61.9%) であった。これらの企業のうち、国際化のタイプに基づいて、直接投資、共同生産 (マーケティング)、ライセンスングを行っている企業をBGVとし、国際化の手段が輸出に限られ、なおかつ総売上に占める輸出の割合が50%以下の企業を非BGVと分類した。最終的に、BGV 34社 (40.5%) と非BGV 50社 (59.5%) となった。BGVが創業後から国際化戦略を開始するまでの期間は平均2.2年 ($S = 1.56$) であった。平均的なBGVは創業から約2.2年 ($S=0.28$) 以内に海外市場に参入していることが明らかとなった。BGVの79.4%が製品ライフサイクルの導入・成熟段階に位置するのに対し、導入・成熟段階に位置する非BGVは50%であり、両グループは製品ライフサイクルにおいて有意差を示した ($X^2 = 0.04$)。BGVと非BGVの地域的分布については、共にソウルとテジョンに所在し (ソウル (61.8% : 70.0%)、テジョン (38.2% : 30.0%))、

地域による有意差はなかった ($X^2 = 0.62$)。さらに、業種別による有意差も見られなかった ($X^2 = 0.88$) : IT (55.9% : 60.0%)、BT (26.5% : 26.0%)、MT (8.8% : 4.0%)、その他 (8.8% : 10.0%)。製品形態 (完成品 vs. 部品・材料) と製品タイプ (消費者製品 vs. 工業材) に関しても有意差はなかった ($X^2 = 1.86$, $X^2 = 0.97$)。

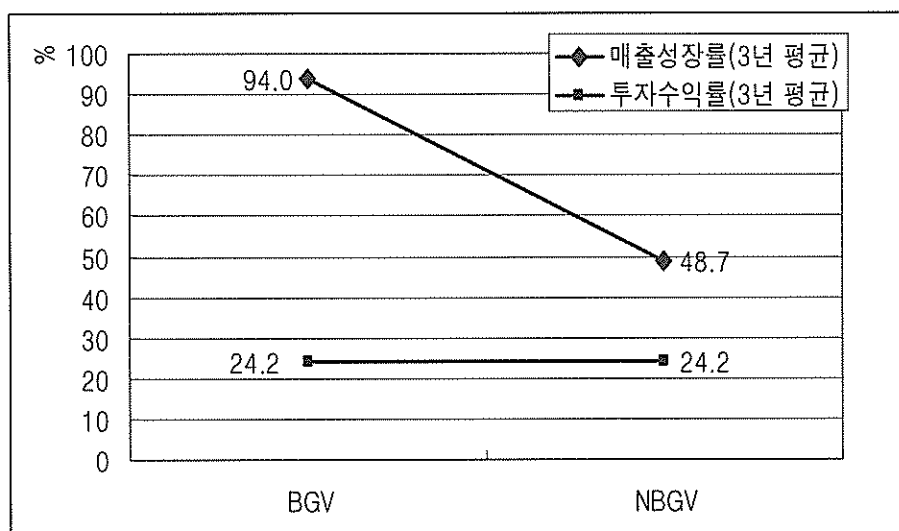
1. BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンスに関する差異分析

ビジネスパフォーマンス変数は、以下の異なるカテゴリーを用いて測定した：ビジネス成長、収益性、マーケットパフォーマンス、全体的なパフォーマンス (信頼性係数 = 0.846)。成長測定には、3年間の平均売上成長率 (比率尺度) と競合社と比較した投資収益率 (5段階尺度) の2項目を使用した。収益性は、3年間の平均売上成長率 (比率尺度) と競合社と比較した投資収益率 (5段階尺度) で測定した。マーケットパフォーマンス測定については様々な指標があるが、当研究では、競合社に対してのマーケットシェアと競合社に対しての競争力によって測定し、全体的なパフォーマンスは1つの項目によって測定した。

表 1 : BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンス比較

	BGV	非 BGV	総価値 (p)
競合社に対する売上成長率	3.56	3.22	1.829 (0.071)*
売上成長率 (3年平均)	94	48.731	2.449 (0.017)**
競合社に対する投資収益率	3.38	3.12	1.522 (0.132)
投資収益率 (3年平均)	24.21	24.23	-0.004 (0.997)
マーケットパフォーマンス	3.7794	3.38	2.489 (0.0015)**
全体的パフォーマンス	3.76	3.28	2.581 (0.012)**

図 1 : BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンス比較



매출 성장률 (売上成長率) (3年平均) / 투자 수익률 (投資収益率) (3年平均)

BGV と非 BGV のビジネスパフォーマンスにおける差異は有意であったが、3年平均 ROI と競合社に対する ROI では有意差はなかった。全体的パフォーマンスでは、2グループ間に有意差が見られた。

この結果は McDougall & Oviatt (1996) の調査結果と一致する。McDougall & Oviatt は、BGV がマーケットシェアでは非 BGV より勝るのに対し、ROI では差がないことを示した。さらに、この結果は、海外市場参入費用は国内市場参入費用より高いため、収益性は国内企業よりもグローバルベンチャー企業の方が低いとした Tyebjee (1990) の調査結果とも類似している。

ベンチャー企業が早期国際化に踏み切った場合、成長率は比較的限られた国内市場で競争している企業よりも高くなるが、コストもまた高くなる。このため、BGV の投資収益率は非 BGV のそれとほぼ同じである。BGV の投資収益率は、国際化の進展度合いによって変化するため (McDougall & Oviatt, 1996)、BGV の収益性は国際化推進中の戦略変化の影響を受けると言える。

2. BGV 企業独自の資源とマーケティング戦略の特徴

BGV と非 BGV の環境差は重要な要素と見なされてきた。しかし、これらの 2グループ間の産業配置 ($X2 = 0.88$)、製品タイプ、製品形態において差は見られなかった。結局のところ、ハイテクベンチャー企業は不安定な環境の中に多くの競合社が存在しているため、競争の激

しい、均質な環境にさらされる。実際、企業が活動している産業環境の不安定さと敵意についての認識に関しては、BGV と非 BGV 間に差は見られなかった（不安定さ：t 値 = 0.06、敵意：t 値 = -0.37）。

BGV と非 BGV の企業独自資源における差：当研究では、2 グループの企業独自資源を CEO と創業メンバーが有している技術的知識の吸収力（信頼性係数=0.72）、海外経験（信頼性係数=0.70）、海外志向変数（信頼性係数=0.67）によって測定した。吸収力は、外部から知識を獲得し、それを競争上の優位性に変換する能力を指し、現存企業の知識の量と質およびそれをさらに拡大するために内外知識を統合する能力によって決定される（Russ & Camp, 1997）。技術的知識の吸収力は、企業の R&D 投資と R&D プロセスにおいて知識を活用する能力に関連している。当研究では、吸収力を定量的指標（全従業員数に対する研究スタッフ、売上高に対する R&D 投資（3年平均））と R&D プロセスで知識を活用する能力によって測定した（信頼係数=0.72）。

R&D 投資の定量的指標に関し、全従業員に対する研究スタッフの割合については 2 グループ間に差はなかった：BGV が 0.42 人（S:0.04）に対し、非 BGV では 0.45 人（0.03）。また、3 年平均 R&D 集中率も、BGV が 32%（S:6.99）で非 BGV が 156%（S:119.7）となり、有意差は見られなかった。

しかし、R&D プロセスにおいて知識を活用する能力においては 2 グループ間に有意差があった。BGV も非 BGV も技術ベースのベンチャー企業であるため、投資レベルには差がないと言えるが、この結果は、非 BGV と比べ、BGV が R&D に投資した資源を有効に活用できる能力を備えていることを示している。言い換えれば、この結果は、BGV 企業の R&D 部門が他部門との有効なチームワークを通して、高付加価値技術を開発できる比較的高い R&D 生産性を備えていることを示している。このように、インプット量は、それを利用する質的能力よりも重要性において低い。

表 2：BGV と非 BGV の企業特徴比較

	BGV	非 BGV	t-値 (p)
知識活用能力	3.67	3.22	2.78 (0.007)**
創業メンバーの海外経験	3.72	3.17	2.63 (0.01)**
創業メンバーの海外志向	3.75	3.54	1.23 (0.22)
創業メンバーの技術能力	4.07	4.02	0.27 (0.78)

BGV と非 BGV 間の CEO および創業メンバーの能力に関しては、創業メンバーの海外経験で有意差があったが、海外志向と技術能力においては、有意差は見られなかった。CEO の海外経験における有意差は、先行研究結果とも一致する（Barkema & Vermeulen, 1998; Autio, Sapienza & Almeida, 2000）。しかし、創業者メンバーの海外志向については、先行

研究結果と異なる結果となった。これは、大半のベンチャー企業が海外市場に進出する意志を有しているが、彼らの能力と戦略的理由により早期参入を実現できなかったという事実に起因する。これにより、BGV と非 BGV が企業の独自能力において異なっていることが分かる。R&D プロセスで知識を活用し、CEO が広範囲に及ぶ海外経験を有しているベンチャー企業は早期国際化を追求する傾向がある。

BGV と非 BGV のマーケティング戦略における差異：上述したように、各ベンチャー企業の個別戦略を測定するために、マーケティング戦略を品質差別化戦略（信頼性係数=0.75）、価格戦略（信頼性係数=0.71）、市場多様化戦略（信頼性係数=0.60）、早期市場参入（信頼性係数=0.63）に分類した。

当研究の対象はベンチャー企業であるため、BGV と非 BGV の両グループとも、価格優位性戦略を比較的無視する一方で、品質差別化戦略に重点を置いていた。しかし、BGV が、非 BGV に比して、品質差別化戦略、市場多様化戦略、早期市場参入戦略をより重視する傾向があるのに対し、非 BGV は価格優位性戦略を追求する傾向を示した。

表 3：BGV と非 BGV のマーケティング戦略比較

	BGV	非 BGV	t-値 (p)
品質差別化戦略	4.16	3.91	1.81 (0.075)*
価格優位性戦略	2.62	3.01	-2.42 (0.018)**
市場多様化戦略	3.82	3.37	2.69 (0.009)**
早期市場参入戦略	3.88	3.37	2.23 (0.03)**

この結果は、製品差別化のメリットが大きければ大きいほど (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996; Reuber & Fischer, 1997)、また、顧客サービスを重視すればするほど (Quinn, 1992)、企業は国際化戦略を早い段階で実施するという点で先行研究結果と同様である。言い換えれば、BGV とは、品質差別化に基づいて早期市場参入を追求する企業である。さらに、BGV はニッチ市場において集中戦略を採用する一方で、市場内の顧客ニーズを満たす広範囲に及ぶ品揃えを提供できるように、市場多様化戦略も重視している。これは、環境的変動が高い市場において、企業の顧客ベースを拡大するための戦略である (Biggadike, 1976; McDougall & Robinson, 1990)。特に、BGV は価格ベースの戦略を追求しない。早期国際化戦略を採用している企業は価格優位性ではなく、品質差別化戦略を採用するという事実は、段階ベースの国際モデルによって十分に説明できない BGV 現象における重要な変数になり得る。

バイナリロジット分析で得た結果 ($X^2 = 23.6$, $p = 0.000$, $-2 \log \text{Likelihood} = 87.954$, 分類精度 = 73.5%) には知識を活用する能力 ($\beta = 0.969$, $p = 0.02$)、創業メンバーの海外経験 ($\beta = 0.629$, $p = 0.038$)、市場多様化戦略 ($\beta = 0.706$, $p = 0.034$)、価格優位性戦略 ($\beta = -0.765$, $p = 0.042$) が含まれているが、品質多様化戦略と早期市場参入戦略は、統計上意味を成さなかった。要するに、BGV は以下の状況下で早期国際化を追求する傾向がある：創業メンバー

が広範囲に及ぶ海外経験を有し、彼らの知識を活用する能力が高い場合。BGVとは、価格ベースの戦略よりも、製品の品揃え戦略、多様化戦略、早期市場参入戦略を追求する企業である。

V. 結論および当研究の限界

当研究は、新技術ベンチャー企業の国際化は、既存の段階ベースモデルによって説明されていたような段階的プロセスではなく、企業独自の資源に基づく積極的な戦略選択によるプロセスであることを明らかにした。当研究は、創業から5年以内に国際化を試みた韓国の新技術ベースのベンチャー企業の特徴を明確にすることによって、ビジネスパフォーマンスにおける他のベンチャー企業との相違を明らかにした。

当研究結果の要約は以下の通りである。まず、早期国際化戦略を選択しなかった企業に比して、選択した企業はより高い知識活用能力を備え、R&D生産性と吸収力において優れていた(すなわち、組織内の異なるチーム間でより効果的なコミュニケーションが行われている)。高いR&D集中がベンチャー企業に共通する特徴であるが、BGVには、投資量ではなく、投資した資源を有効利用できる定性的能力をより重視する傾向が見られた。創業者の精神と能力に基づいてBGVを説明した研究で述べられているように(例:Liesch & Knight, 1999, etc)、創業者メンバーの海外経験が、国際化に伴う認知されたリスクと不確実性を減少させることによって、早期国際化戦略の追求を可能にしていることを明らかにした。

第2に、BGVは様々な品揃えによる差別化戦略を追求し、価格優位性に関連した戦略よりもむしろ、先発者の優位性を確保するために市場を先取りする戦略を採用している。大半のベンチャー企業が製品差別化戦略を採用しているが、BGVは非BGVよりもこの戦略を積極的に追求している。故に、速やかに海外市場に参入しようとしているベンチャー企業は、新製品開発によって早期に市場に参入する一方で、製品の品揃えを多様化し、カスタマイゼーションサービス戦略を実施できる能力を備える必要がある。

第3に、BGVは、早期国際化により、売上の急成長や比較的高いマーケットシェアなどの良好なビジネスパフォーマンスの達成を期待していた。しかし、BGVの収益性は、海外市場進出に必要なコストのために、非BGVの収益性と殆ど変わらなかった。

当研究は幾つかの有意義な研究成果を提示したが、当研究には限界もある。ベンチャー企業が早期国際化に踏み切る理由は、海外市場に必要な資源を獲得するためであった(Bonacorsi, 1992)。この目的を達成するためには、形式のおよび非形式的ネットワークが必要である。国際化戦略に必要な資源を有していないベンチャー企業にとって、国際協力とパートナーシップは不可欠である(Coviello & Munro, 1997; McNaughton & Bell, 1999)。しかし、当研究では、協力的なネットワークを構築する企業の能力については触れなかった。今後、この点に関する研究が必要となる。

これは全てのBGV研究に共通した限界であるが、当研究は、研究者の主観に基づいてBGVを定義した。先に述べたように、BGV研究において、BGVの統一定義は未だに確立さ

れていなが、BGVは、海外市場で国際化活動を積極的に実施し、海外ネットワークと海外金融市場にアクセスを持つ企業であると概念化できる (McKinsey Co. 1993)。しかし、既存の研究が、BGVを海外拠点の設置と輸出を含む海外市場参入における時間的差異あるいは総売上に対する輸出の割合によって定義しているため、個々の研究成果には研究者の主観に起因する相違が生じ得る。しかし、当研究はBGVを単に時間的差異として定義せず、BGV定義により厳密な条件を採用するために、国際化のタイプと輸出集中に焦点を当てて考察した。もう1つの限界は、当研究に用いたサンプル数が不十分であったために、BGVと非BGVの差別化が限定された点である。

<参考文献>

- Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Harvard University, Boston.
- Almor, T. (2000), *Born global: the case of small- and medium-sized, knowledge-intensive, Israeli firms*. In: Almor, T. and Hashai, N., Editors, 2000. *FDI, international trade and the economics of peacemaking*, The College of Management, Academic Studies Division, Rishon LeZion, Israel.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 909-924.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998), "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.41, 7-26.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17 (1), pp. 99-120.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution.*, Harvard Business School Press, Boston.
- Biggadike, R.E. (1979), "The risky business of diversification," *Harvard Business Review* Vol. 57, pp. 103-111.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996), "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes," *Foundership: Theory and Practice*, Vol. 20, 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity," *Journal of International Business studies*, vol.23, pp. 605-635.
- Brush, C.G., (1992), *Factors motivating small firms to internationalize: the effect of firm age*. In: *Doctoral dissertation*, Boston University.

- Buckley, P.J. and Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier.
- Buzzell, R. D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Casson, M. (1982), Transaction costs and the theory of the multinational enterprise. In A.M. Rugman (Ed.) *New theories of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press.
- Chetty, Sylvie and C. Campbell-Hunt (2004), "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach," *Journal of International Marketing*, vol.12. pp. 57-81.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128–152.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1990), "New product success factors: A comparison of 'kills' versus successes and failures," *R&D Management* Vol. 20(1), 47-63.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995), "Growing the founderial firm: Networking for international market development," *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 49–61.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms," *International Business Review* Vol. 6, 361–386.
- Czinkota, M.R. and Wesley J. Johnston(1981), "Segmenting U.S. firms for export development," *Journal of Business Research*, vol. 9, pp. 353-365.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dunning, J.J. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1990), "Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 504-529.
- Feeser, H.R. and Willard, G.E. (1990), "Founding strategy and performance: a comparison of high- and low-growth, high-tech firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 87–98.
- Figienbaum, A. and Karnani, A. (1991), "Output flexibility — a competitive advantage for small firms," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 101–114.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (1992), *Managing internationalization in business networks*. In: Forsgren, M. and Johanson, J., Editors (1992), *Managing networks in international business*, Gordon and Breach, Amsterdam.
- Ghoshal, S. (1987), "Global strategy: an organizing framework," *Strategic Management Journal* Vol. 8, pp. 425–440.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic*

- Management Journal Vol. 17 pp. 109–122.
- Hashai, N. and Tamar Almor(2004), "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?" *International Business Review*, vol.13, pp. 465-483.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985), "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan," *International Studies of Management and Organization* Vol. 15(2), pp. 41-59
- Hoy, F., Miroslav Pivoda and Svatopluk, M. (1992), A virus theory of organizational transformation, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review* Vol. 7, 11–24.
- Jolly, V., Alahuhta M. and Jeannet, J.-P. (1992), "Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally," *Journal of Strategic Change* Vol. 1 pp. 71–82.
- Knight, G.G. & Cavusgil, S.T. (1996), "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory," *Advances in International Marketing* Vol. 8, 11–26.
- Kodama, F., 1992. "Technology fusion and the new R&D," *Harvard Business Review*, Vol. July–August. pp. 70–78.
- Kogut, B. (1991), "Country capability and the permeability of borders," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 33–47 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Kohn, T.O. (1997), "Small firms and international players," *Small Business Economics*, vol. 9(1), pp. 45-51.
- Korbin, S.J. (1991), "An empirical analysis of the determinants of global integration," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 17–31 Special Issue on Global Strategy, summer .
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B.(1988), "The First Mover advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 41-56.
- Liesch, P.W. and Knight, G. (1999), "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization," *Journal of International Business Studies* Vol. 30 2, pp. 383–395.
- Lindell, M. and Necmi Karagozoglu (1997), "Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small- and medium-sized firms," *European Management Journal* vol. 15(1), pp. 92-100.
- Madsen, T.K. Rasmussen, E.S. and Servais, P., Differences and similarities between born globals and other types of exporters In: Yaprak, A. and Tutek, J. , "Editors, Globalization, the multinational firm, and emerging economies," *Advances in international marketing* Vol. 10, JAI/Elsevier, Amsterdam (2000), pp. 247–265
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (1996), "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study," *Journal of Business Venturing* Vol. 11 (1),

pp. 23–40.

McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 469–487.

McKinsey & Co (1993), "Emerging exporters: Australian high value-added manufacturing exporters", Australian Manufacturing Council, Melbourne.

McNaughton, R.B. (2003), "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon," *Journal of International Foundership*, 1, pp. 297–311.

McNaughton, R.B. and Bell, J.D. (1999), Brokering networks of small firms to generate social capital for growth and internationalization. In: Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors, 1999. *Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses*, JAI Press, Stamford.

McNaughton, R.B. (2000), "Determinants of time-span to foreign market entry," *Journal of Euromarketing* Vol. 9 2, pp. 99–112.

Oakley, Paul (1997), "High-tech NPD success through faster overseas launch," *Journal of Product and Brand Management*, vol.6, pp. 260-274.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies* Vol. 25(1), pp. 45–64.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995), "Global start-ups: Founders on a worldwide stage," *Academy of Management Executive* Vol. 9, pp. 30–43.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999), A framework for understanding accelerated international foundership. In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* pp. 23–40, Stamford, CT: JAI Press.

Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997,) "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures," *Management International Review* [Special issue] Vol. 37 (2), pp. 85–99.

Oviatt, B.M., Shrader, R.C., & McDougall, P.P. (2004), The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), "Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance", *Advances in international management* Vol. 16, pp. 165–185, Amsterdam: Elsevier.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, vol.68(3), pp. 79-91.

Rasmussen, E. S., and Madsen, T.K. (2002), The born global concept, Paper presented at the 28th EIBA conference, Athens, Greece.

Rasmussen, E.S. , Madsen, T.K. and Evangelista, F. (2001) , "The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking," *Asia Pacific*

Journal of Marketing and Logistics Vol. 13 (3), pp. 75–107.

Ray, D.M. (1989), Founderial firms 'born' international: Four case studies. global, Paper presented at Babson Foundership Research Conference, St. Louis.

Rennie, M. (1993), Global competitiveness: Born global, McKinsey Quarterly, Vol. 4. pp. 45–52.

Reuber, A.R. & Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs," Journal of International Business Studies Vol. 28(4), pp. 807–825.

Rugman, A.M. and Wright, R.W., Editors (1999), Research in global strategic management. International foundership: Globalization of emerging businesses, JAI Press, Stamford.

Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century," Academy of Management Journal, 43, pp. 1227–1248.

Stinchcombe, A.L. (1965), Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), Handbook of organizations pp. 142–193, Chicago: Rand McNally.

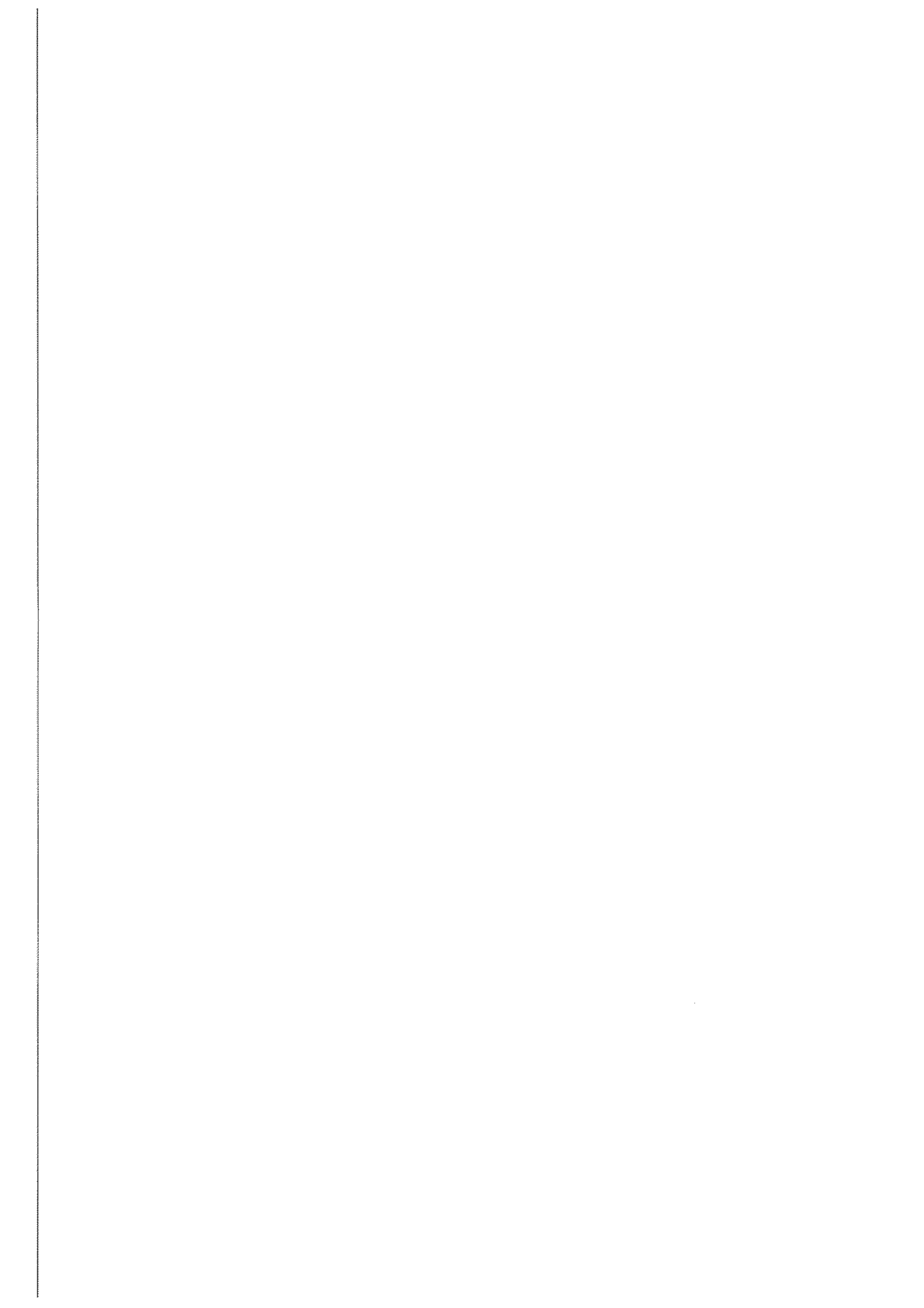
Stopford, J.M., and Wells, L.T.(1972), Managing the multinational enterprise. New York: Basic Books.

Tyebjee, T.T., (1990), The internationalization of high-tech ventures. In: Paper presented at 1990 Babson Foundership Conference.

Vernon, R., (1971), Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises. , Basic Books, New York.

Welch, Lawrence S. and Loustarinen, R., (1988), "Internationalization: evolution of a concept," Journal of General Management Vol. 14 2, pp. 34–55.

Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance," Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 925–950.



外国観光客へのマーケティング

北海道観光業界の機会と課題

パート1：インバウンド観光におけるアジアの重要性

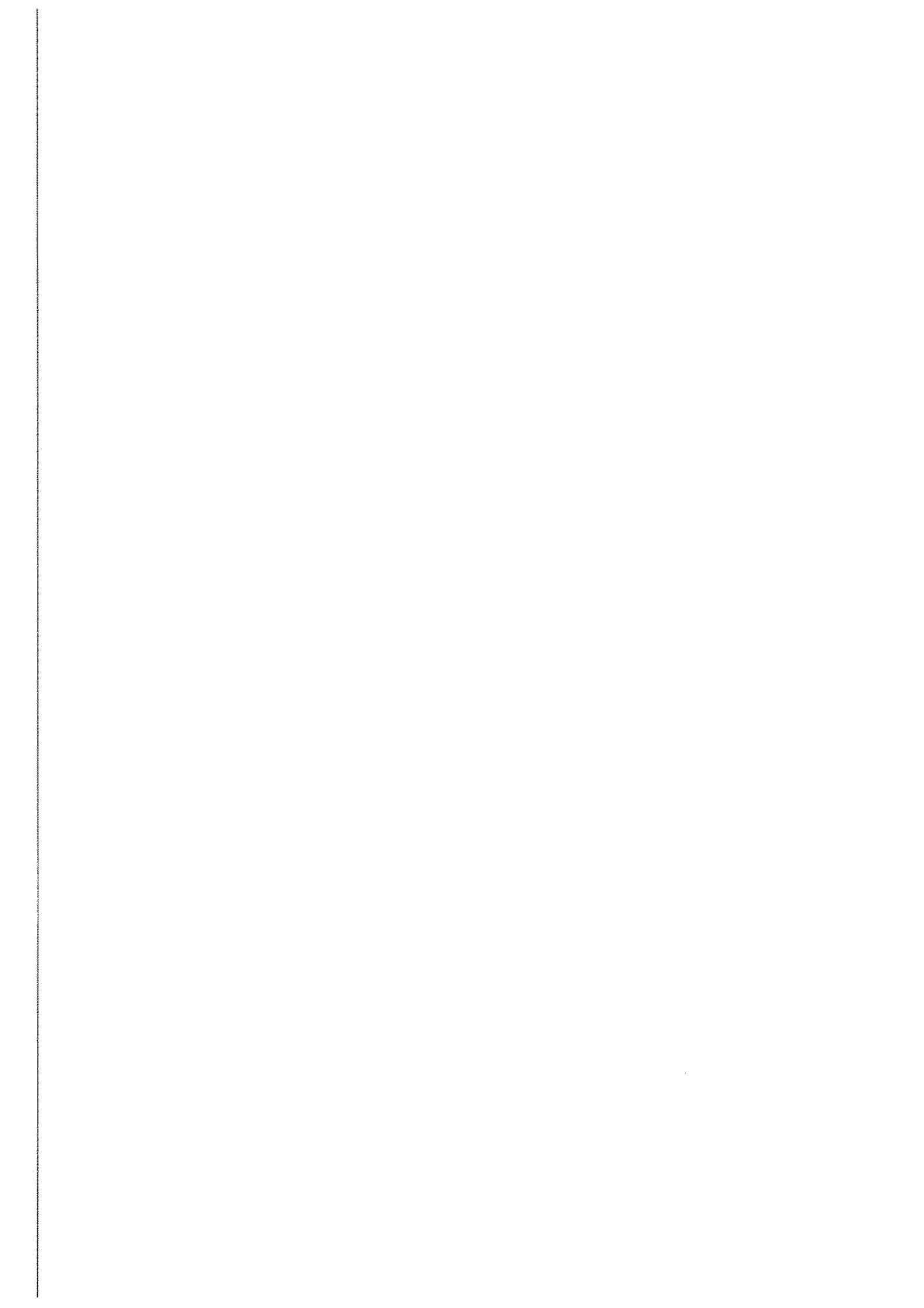
Marketing to foreign tourists

Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry

Part 1: The importance of Asia for inbound tourism

Praet, Carolus

Otaru University of Commerce



外国観光客へのマーケティング

北海道観光業界の機会と課題

パート 1：インバウンド観光におけるアジアの重要性

小樽商科大学 Carolus L. C. Praet

2009年11月27日小樽大学「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナー
発表論文

概要

本稿では、最初にグローバル観光業界と2008年の世界不況がグローバルトラベルに及ぼした影響について簡単に紹介し、次に、アジア特には中国が今後の観光業界の主要推進力になることを明らかにする。

セクション2では、国際的な観光目的地としての日本の地位について概説し、外国人観光客を引き付けるための日本政府の取り組みを簡単に紹介する。セクション3では、アジアからの観光客を対象とした日本政府の特別な取り組みを紹介し、セクション4で北海道における観光業の重要性について説明する。セクション5では、北海道の観光業にとってインバウンド外国人観光客の重要性がますます高まってきていることを示す証拠を提示する。ここで提示するデータによると、日本を訪問する全外国人観光客の8.1%が北海道を訪問し、北海道訪問者の大半が、台湾、韓国、香港、中国、シンガポールをトップ5とするアジア諸国からの観光客である。これらの5カ国が2008年に北海道を訪れた外国人観光客の85%を占めている。セクション6では、これらの国々の消費者が観光目的地としての日本をどのように知覚しているかについて調査した日経調査結果を紹介する。当調査結果によると、これらの市場の消費者は、訪日時に最も行きたい場所として北海道を挙げている。この調査は、中国、香港、台湾、韓国からの観光客が北海道の何に魅力を感じているか、また、彼らが日本訪問時にどのような観光行動を好むかなどに焦点を当てている。最後に、セクション7で、日経調査結果が示唆する北海道の観光業界にとってのインプリケーションを考察する。

I. グローバル観光業

国際インバウンド観光は多くの国にとって重要な収入源である。国連世界観光機関 (World Tourism Organization)によると、国際観光による収入は輸出による収入と見なされており、外国人旅行者による消費に関連して生じる、宿泊、飲食、国内移動、エンターテイメント、

ショッピング等の商取引を含む。世界の輸出品目の中で、観光業は、燃料、化学薬品、自動車に次いで第4位である (World Tourism Organization, 2008)。

近年、世界のインバウンド観光は堅調な伸びを示し、インバウンド観光客数は 5.34 億人 (1995 年) から 9.20 億人 (2008 年) に増加した。2008 年時点で、国連世界観光機関は 2010 年には約 10 億人の人が海外旅行をすると予測していたが、2008 年末のリーマンショックによって引き起こされた世界不況のために、2009 年の国際インバウンド観光客数は 4% 落ち込み、推計 8.80 億人となった。14 ヶ月続いたマイナス成長は、アジア太平洋地域によるプラス成長を皮切りに、2009 年第 4 四半期にようやくプラスに好転した。国際観光における数字と全体的な経済指標の両面での最近の上昇傾向を背景に、国連世界観光機関は、2010 年の国際インバウンド観光客数は 3~4% 増加すると予測している。地域的には、アジアが最強の回復を示し続けると予想されている (World Tourism Organization, 2010)。観光「ビッグバン」が 2010 年から 2019 年の間にアジアで生じ、それにより、世界のインバウンド観光客数は 2020 年に 15.6 億人に達すると予測されている (Ishimori, 2009)。

増加し続ける豊かさと膨大な人口によって、今後、中国が世界を率いる観光目的地かつ主要供給市場となると思われる。すでに、2009 年の中国の海外旅行者は 2000 万人と推定されており (Ng, 2009)、この数は 2020 年までに 1 億人になると予測されている (Ishimori, 2009)。観光業界におけるこのような発展を可能にするために、中国は 92 の新空港を建設すると同時に、今後 20 年間に製造予定の新航空機発注量の 13% を占めている (Ng, 2009)。

II. 日本のインバウンド観光

観光産業も日本経済の重要な一部であり、活気のある国内市場を特徴としている。しかし、人口の少子高齢化や不況のために、観光産業の国内市場は縮小しつつある。故に、日本がインバウンド観光を増強する必要があることは明らかである。2004 年、614 万人の外国人が日本を訪れたが、これは世界のインバウンド外国人旅行者数ランキングで 36 位である (JETRO, 2006)。日本へのインバウンド観光を増強する取り組みとして、2003 年、国土交通省 (MLIT) が「ビジット・ジャパン・キャンペーン (VJC)」を立ち上げた。日本政府とその関係機関による観光促進に向けた取り組みのお陰で、外国人観光客の数は 2003 年の 521 万人から 2004 年 614 万人、2005 年 673 万人、2006 年 733 万人、2007 年 835 万人へと着実に増加してきた。2007 年、日本は外国人旅行者数 830 万人、国際観光収入 93 億 US ドルを達成して、世界で 28 位となった (World Tourism Organization, 2008)。しかし、この成長は 2008 年の 835 万人と横ばいになった (国土交通省, 2009)。2009 年、世界不況と円高により、外国人観光客数は一気に約 700 万人にまで落ち込み (Nagata, 2010)、2005・2006 年レベルに戻ってしまった。これは、2003 年の VJC 発足以来、初めての減少であった。しかし、長期的に見ると、日本は美しい自然、多くの史跡、素晴らしい料理、質の高いショッピングなど豊かな主要観光資源を有しているため、インバウンド観光において世界で 2 位~3 位になる可能性があると考えられている (JETRO, 2006)。

2008年10月1日、国土交通省は観光促進の拠点組織として、観光庁（JTA、国土交通省の外局）を設立した。この観光庁の管轄下に、日本の公式観光局である日本政府観光局（JNTO）が置かれている。日本政府観光局は、海外での観光宣伝や外国人旅行者の観光案内など、訪日外国人旅行者の促進に必要な活動を行っている。VJC キャンペーンの本来的な目標は、2010年までに訪日外国人旅行者数 1000 万人の達成であった。現国土交通大臣前原誠司はこの数字を上げて、2016年までに 2000 万人達成を目指している（Nagata, 2010）。

III. アジアの重要性

観光庁は多くの訪日旅行者を送り出している主要12カ国でのプロモーション活動に重点を置き、これらの国を「優先市場」に指定している。すなわち、韓国、台湾、中国、香港、タイ、シンガポール、米国、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、オーストラリアである（Japan Tourism Agency, 2009）。

2006年の訪日外国人旅行者を出身地域別に見ると、全525万人の訪日外国人旅行者のうち、アジアからの旅行者が71.5%を占めていた。アジアからの旅行者のうち、韓国からの旅行者が220万人以上で全体の29%を占め、次いで台湾からの旅行者が130万人（17.8%）、中国からの旅行者が88万人（11.1%）であった。その他地域からの旅行者については、北米からが100万人（13.7%）、ヨーロッパからが80万人（10.9%）、オセアニアからが23万人（3.1%）であった（Japan Tourism Agency, 2007）。

このように、地理的接近性の故にも、アジアが日本の観光業界にとって最大の可能性を秘めている地域である。日本政府も、アジア、特に中国からの訪問者の誘致拡大の重要性を認識している（Nagata, 2009）。2008年、中国からの観光客は推定100万人であった（Nikkei Shimbun, 2009）。

かつて、日本政府は中国人に観光ビザを発行していなかったが、2000年に政策方針を変更し、パッケージツアーに参加している中国市民には観光ビザを発行するようになった。その後2008年、政府はビザの交付範囲を拡大し、裕福な中国人家族をビザ発行の対象とした。2009年7月、さらにこの範囲を拡大し、今では個人の中国人旅行者にもビザを発行している。日本の前原観光担当大臣は、2009年10月、現行のビザ要件をさらに緩和することによって、中国からの個人旅行者へのビザ発行枠を拡大することについて検討すると述べた。現行の観光ビザ発行には、年間収入が250,000中国元（約350万円）以上の個人という制限が設けられている（Nikkei Shimbun, 2009）。

IV. 北海道の観光産業

サービス業は北海道経済の80%を占め、中でも観光業と接客業が主要業種である。2004年度の北海道における観光総消費額はおよそ1.3兆円で、これは北海道の基幹産業である農

業の産出額に匹敵する。この観光消費は、他業種に対し、ほぼ 2 兆円と推計される生産波及効果をもたらした。さらに、観光業は北海道の全雇用の約 5.8%に当る約 159,000 人の雇用を生み出している（北海道経済部観光局, 2009）。これらのデータから、観光業と接客業が北海道の健全な経済にとって鍵となることは明らかである。

V. 北海道のインバウンド観光

北海道を訪れる国内・外国人観光客の数は、1997 年以来、ほぼ 600 万人で落ち着いている。近年、国内観光客の数が減少する一方で、外国人観光客数は、1997 年の 120,000 人から、2003 年 295,780 人、ピークとなった 2007 年の 710,950 人へと着実に増加していた。しかし、外国人観光客数は 2008 年に 2.8%減少して 688,750 人となった（北海道経済部観光局, 2009）。全訪日外国人旅行者の 8.1%が北海道を訪れている（日本政府観光局, 2008）。彼らの大半が、台湾、韓国、香港、中国、シンガポールをトップ 5 とするアジア諸国からの旅行者である。これら 5 カ国が 2008 年の来道外国人観光客の 85%を占め、北海道のアジアからの観光客に対する依存度が日本全体のそれより高いことを示している（2006 年：北海道 86% vs. 日本全体 71.5%）。上述したように、全外国人旅行者の 8.1%が北海道を訪れているが、この数字は、北海道が外国人観光客に対して効果的なマーケティングを行えば、まだまだ成長の余地があることを示唆している。

実際、北海道庁も外国人旅行者の誘致拡大に向けて積極的に取り組んでいる。国の VJC キャンペーンに沿って、北海道は「国際観光促進プログラム—ようこそ HOKKAIDO」と題する 3 年キャンペーン（2005～2007 年）を実施した。このキャンペーンは、香港と台湾からの観光客を中心に、2007 年末までに外国人旅行者数 540,000 人達成を目標としていた。表 1 から分かるように、このキャンペーンは成功裏に終わり、2007 年には当初目標をはるかに超える外国人来道者数 710,950 人を達成した。

表1: 国・地域別外国人来道者数と割合

国・地域		1999		2000		2001		2002		2003	
アジア	台湾	120,900	59%	109,700	53%	119,450	51%	133,200	48%	119,750	40%
	韓国	17,800	9%	19,900	10%	27,850	12%	41,900	15%	61,200	21%
	香港	20,800	10%	29,400	14%	45,900	19%	55,450	20%	58,600	20%
	中国	2,100	1%	2,400	1%	3,900	2%	5,200	2%	5,800	2%
	シンガポール その他	3,950	2%	6,200	3%	5,450	2%	7,050	3%	8,200	3%
アメリカ	7,350	4%	8,350	4%	6,950	3%	7,500	3%	7,850	3%	
ロシア	6,400	3%	5,100	2%	6,100	3%	6,800	2%	6,950	2%	
オーストラリア	2,900	1%	3,700	2%	1,550	1%	2,230	1%	7,550	3%	
その他	21,700	11%	20,850	10%	18,950	8%	20,020	7%	19,880	7%	
合計		203,900		205,600		236,100		279,350		295,780	

国・地域		2004		2005		2006		2007		2008	
アジア	台湾	208,600	49%	276,800	54%	267,900	45%	277,400	39%	227,600	33%
	韓国	63,850	15%	70,050	14%	133,850	23%	169,300	24%	139,100	20%
	香港	82,750	19%	86,500	17%	86,050	15%	108,000	15%	125,600	18%
	中国	12,050	3%	15,650	3%	17,350	3%	26,950	4%	47,400	7%
	シンガポール その他	11,250	3%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		
アメリカ	9,100	2%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.			
ロシア	8,700	2%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.			
オーストラリア	14,650	3%	18,900	4%	22,950	4%	33,350	5%	29,450	4%	
その他	18,100	4%	45,750	9%	62,550	11%	58,800	8%	74,300	11%	
合計		429,050		513,650		590,650		710,950		688,750	

北海道庁経済部観光局のデータに基づき筆者が編纂

台湾からの観光客は、2007年の277,400人（全体の39%）をピークに、一貫して来道外国人観光客数の大きなシェアを占めてきたが、2008年にはその絶対数も割合（33%）も減少した。韓国と香港からの観光客が2位を競い合っていたが、韓国からの観光客数は2006年に急増したものの、2008年に再び減少した。香港からの観光客の合計数は2008年に増加し、韓国観光客数と拮抗した。中国からの観光客数は2007年の26,950人（全体の4%）から2008年の47,400人（全体の7%）へと急増した。（詳細は表1を参照）

これらの数字から、北海道の観光業にとっては、東アジアが最も重要かつ有望な外国人観光客の供給市場であることは明らかである。このため、アジアの観光客を北海道に引き付けるものは何か、彼らはどのような経験を求めているのかを知ることが重要になる。以下のセクションでは、東アジア・太平洋地域の6つの主要都市の消費者を対象として2008年に実施された日経調査の結果とそのインプリケーションについて考察する。

VI. 日経調査の概要と主な結果

2008年3月中旬に実施された当調査では、ソウル、香港、台北、上海、北京、シドニーの各都市在住の500人、合計3,000人を対象としてインタビューが行われた。当調査は、ヤフージャパンバリューインサイト株式会社を通して地元の企業に委託された。（Nikkei

Marketing Journal, 2008b)

観光を目的として日本を訪れたいと答えた人は全被験者の約 86%、過去に日本を訪問したことがある回答者のうち再訪したいと答えた人は 96.4%であった。全被験者の約 31.2%が過去に日本を訪問した経験があり、この数字は香港、台北、ソウル、上海で高く、40.5%であった。しかし、再訪したいと答えた回答者は、次回は日本国内の別の場所を訪れたい、また、大きなグループよりも、個人あるいは数人の友人と旅行したいと述べた。(Nikkei Marketing Journal, 2008b)

回答者の日本訪問の最大の理由は、在住都市によって異なっていた。ソウルや上海の回答者は温泉を挙げ、北京の回答者は日本の美しい自然、香港の回答者は質の高いショッピングであった。特に、上海、ソウル、香港、台北の回答者は日本でのショッピングとグルメに関心を示した。さらに、香港と台北の回答者は、日本再訪時に特に日本食品を買うことに関心を示した。(Nikkei Marketing Journal, 2008b)

北京と上海の日本訪問経験者のうち、各都市のほぼ 40%が再訪時には化粧品を購入したいと回答した。ソウルの日本訪問経験者(40%)のうち、70%以上が再訪する機会があれば、温泉地に行きたいと答えた。また、当調査では、回答者が宿泊施設として洋式のホテルよりも日本式の旅館を好むことも明らかになった。6都市の回答者の 63.6%が旅館に泊まりたいと答えたのに対し、洋式ホテルと答えたのはわずか 18.2%であった。(Nikkei Marketing Journal, 2008b)

日本国内の訪問先として提示した 43 の観光地の中から 3箇所を選択するように回答者に求めた結果、北海道が東京を抜いて 1位となった。日本訪問経験者及び日本訪問未経験者の 50%以上が観光目的地として北海道を選んだ。上海、ソウル、香港、台北の 4都市の回答者も最も訪れたい観光地として北海道を選んだ。多くの回答者が北海道訪問の目的として温泉と食べ物と答えた。台北の回答者の 60%以上が訪れたい主な場所として北海道を挙げ、そして台北の回答者のほぼ 50%が温泉地に行きたいと答えている (Nikkei Marketing Journal, 2008a, b)。

VII. 北海道の観光業界にとって調査結果のインプリケーション

当調査結果により、来道経験のない人たちは観光目的地としての北海道に対して肯定的なイメージを抱いており、来道経験のある多くの観光客はその経験に満足し、再訪したいと思っていることが明らかになった。

外国旅行に不慣れな初めての旅行者はパッケージツアーに頼る傾向があるのに対し、リピート旅行者は異なるニーズを有し、小さなグループか個人で旅行することを好み、パッケージツアーにはあまり頼らない傾向がある。故に、北海道の観光業界が初めての旅行者やリピート旅行者の異なるニーズを満たすために様々なサービス(例えば異なるタイプの宿泊施設や交通手段など)、情報や宣伝資料を用意する必要がある。

日本国内の旅行に関し、アジアの旅行者のやりたいことや必要なサービスに関するニーズ

は、出身国・中国の場合は地域や都市・ごとに異なる傾向がある。従って、北海道の観光業界がアジア市場を国あるいは地域や都市別に細分化（セグメンテーション）し、それぞれのセグメントごとに異なるサービスを提供し、それぞれに適合した宣伝活動を行う必要がある。北海道の宣伝活動は、ほとんどの外国人観光客に対して日本式の旅館を宣伝することに重点を置く必要がある一方、韓国と台湾の観光客には北海道の温泉地の豊富さを宣伝すべきである。また、中国人の観光客に対しては、北海道側は質の高い化粧品ショッピング及び高級百貨店、アウトレットモール、免税店での高級ブランドショッピングを宣伝すべきである。北京からの観光客に対しては、北海道の美しい自然に焦点を当てた宣伝活動を行う必要がある。また、香港や台北からの観光客に対する広告では、新千歳空港、百貨店、その他の店での北海道物産を対象としたショッピングに重点を置くべきであろう。香港からの観光客は、特に札幌の高級百貨店や千歳アウトレットモール・レラなどでのショッピングに強い関心を示すであろう。

実際、日本の百貨店の全体的な売上が減少している一方で、日本百貨店協会が42のメンバー百貨店を対象にして行った最近の調査は、唯一の成長分野（2008年12月比152%の売上増）は外国人観光客を対象とした免税品（化粧品と食品を除く）であると報告している。外国人観光客の人気商品のランキングは以下の通りである：1) レディースアクセサリー；2) 高級ブランド商品（ブルガリ、アルマーニ、プラダ、グッチ、ルイ・ヴィトン、エルメス）とレディースファッション；3) 化粧品；4) アート&宝石。2009年12月に日本の百貨店免税カウンターで処理された観光客の国別要望数のランキングは以下の通りである：1) 中国；2) 台湾；3) 香港；4) シンガポール；5) 韓国；6) オーストラリア；7) マレーシア。

札幌の百貨店でも同じ現象が見られる。札幌の百貨店も、プラダ、グッチ、アルマーニの商品が外国人観光客に一番よく売れ、人気のある商品であると報告している。さらに、札幌の百貨店は、お土産やホテルなどで食べることを目的として高級スイーツが外国観光客に人気があると報告している。日経調査で明らかになった傾向と同様に、札幌の百貨店も、訪道中国人観光客に関し、パッケージツアーから個人の観光客に移行しつつあり、移動手段としてバスを使うグループツアーが減少していると報告している。（日本百貨店協会、2010）

結論として、裕福な中国人消費者数の増加、中国にはない高級ブランド品に対する願望、旅行先としての日本、特に北海道に対する好意的認識、日本政府による中国人個人観光客に対するビザ要件の緩和などの全ての要素が、北海道観光業界に前例のない絶好の機会を提供していることは明らかである。

今後の課題は、中国、台湾、香港、韓国、シンガポール、その他の国々からの訪道観光客数をどのように増加させるかである。さらに、中国人観光客をはじめ、アジア各国観光客の独自のニーズと嗜好を理解し、それらを北海道の豊かな観光資源と効率よく一致させることである。

参考文献

<日本語文献>

- 国土交通省 (MLIT) (2009), 「平成 21 年度観光白書—平成 20 年度観光の状況」 retrieved from <http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h21/images/01.pdf>, on August 1, 2009
- 日本政府観光局 (JNTO) 2008, 「日本で本場のジャパニーズフードを!!—JNTO 訪日外客訪問地調査 2008 結果速報—」 retrieved from http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/090225_houmonchi2008.pdf, on August 1, 2009
- 日本百貨店協会 (2010), 「12 月外国人観光客の売上高・来店動向」 News Letter, January 22, 2010, retrieved from http://www.depart.or.jp/common_press_release/list/1 on January 27, 2010
- 北海道経済部観光局 (2009) 「北海道観光の現況」平成 21 年 10 月, retrieved from <http://www.pref.hokkaido.lg.jp> on November 22, 2009

<英語文献>

- Ishimori, Shuzo (2009), “Striving to create new tourism in the northern land”, Management Center for Intellectual Property and Innovation, Hokkaido University, http://www.mcip.hokudai.ac.jp/eng/hokudai_inquiry/striving_to_create_new_tourism.html, accessed on November 26, 2009
- Japan External Trade Organization (JETRO) (2006) “Report on the Current Situation of Foreign Tourist Visits and Investment in Niseko Area,” retrieved from www.jetro.go.jp/ on November 25, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2007), “White Paper on Tourism in Japan, 2007,” retrieved from www.mlit.go.jp/kankocho/en/whitepaper.html, on November 7, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2008), “White Paper on Tourism in Japan, 2008,” retrieved from www.mlit.go.jp/kankocho/en/whitepaper.html, on November 7, 2009
- Japan Tourism Agency (JTA) (2009), Visit Japan Campaign, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/en/inbound/vjc.html>, accessed on November 24, 2009
- Nagata, Kazuaki (2010), “Tourism 'czar' aims high, targets Chinese,” The Japan Times, Wednesday, Jan. 6, 2010
- Ng, Eileen (2009) “Asia travel to rebound modestly in '10, group says”, Associated Press November 3, 2009, retrieved from <http://www.etaiwannews.com/> on November 26, 2009
- Nikkei Shimbun (2009), “Japan To Relax Visa Requirements For Chinese Tourists,” Sunday, October 18, 2009 retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp> on October 18, 2009
- Nikkei Marketing Journal (2008a), “Japan On Travel Wish List For 86% In 6 Asian Cities,” April 30, 2008, retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp/> on May 18, 2008

Nikkei Marketing Journal (2008b), "More Asia Tourists Coming Back To Japan For More: Survey," May 2, 2008, retrieved from <http://www.nni.nikkei.co.jp/> on May 18, 2008

World Tourism Organization (UNWTO) (2008), "World Tourism Barometer," Volume 6, No 2 (June), retrieved from www.unwto.org, on November 20, 2009

World Tourism Organization (UNWTO) (2010), "World Tourism Barometer," Volume 8, No 1 (January), retrieved from www.unwto.org, on February 4, 2010

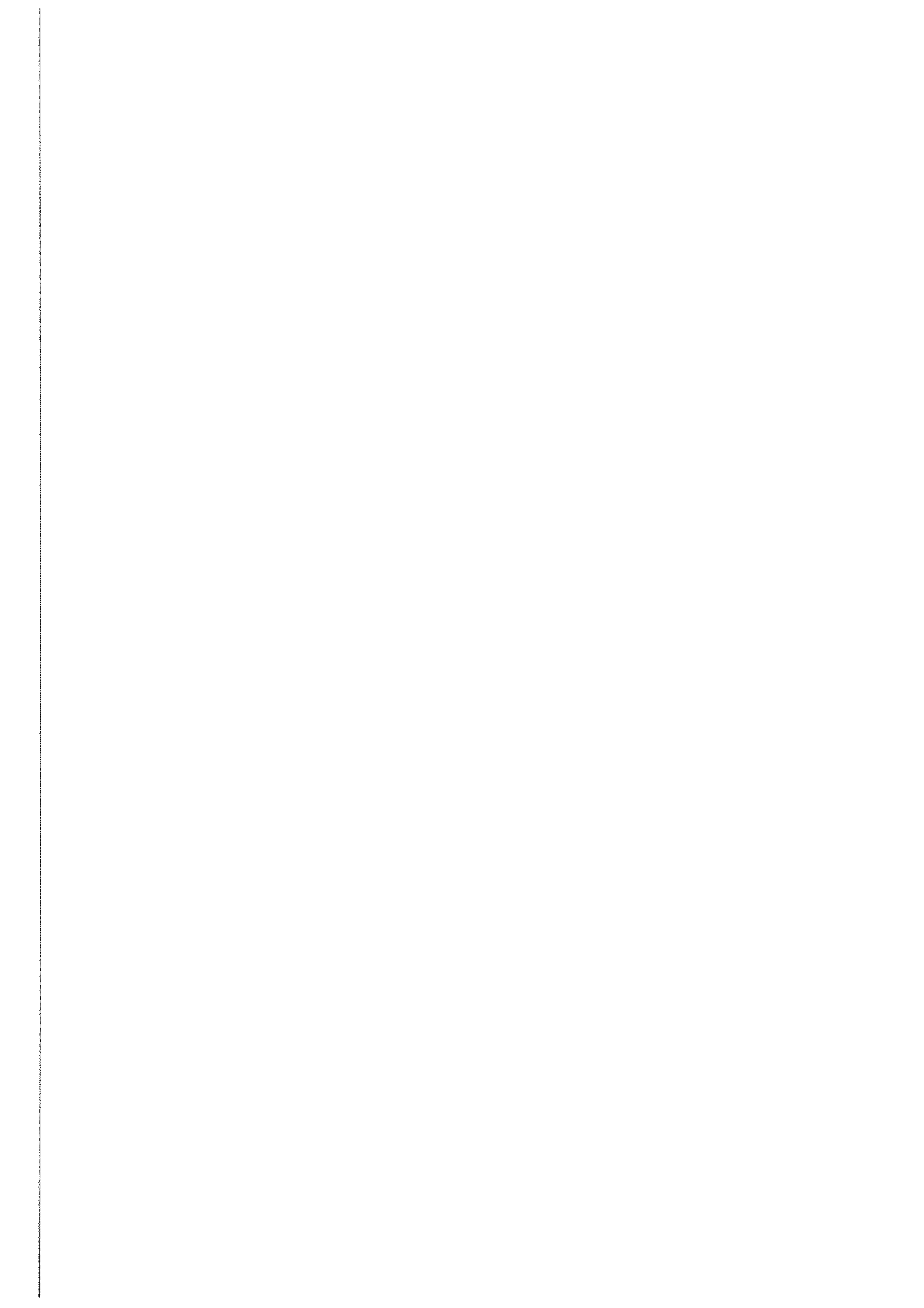


パネルディスカッション

Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity

「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」

- Converging Crises of Economic Recession, Food and Fuel Price Volatility and Climate Change Menace
景気後退、安定的な食糧&燃料価格、気候変動の脅威の収束危機
➤ Park, Jin do (CNU)
- Free Trade and MNCs in Asia: Institutional Development and Strategies of MNCs
アジアにおける自由貿易と多国籍企業:制度的発展と多国籍企業の戦略
➤ Anazawa, Makoto (OUC)
- Comments on the Paper Presented by Professor Kim
Kim 教授の論文に対するコメント
➤ Jeong, Yong Gil (CNU)
- Marketing to foreign tourists
Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry
Part 2: Hokkaido tourism SWOT analysis and future strategy
外国観光客へのマーケティング 北海道観光業界の機会と課題
パート2：北海道観光業SWOT分析と今後の戦略
➤ Praet, Carolus (OUC)
- From Competition to Competence - Localization Strategy and Network management in overseas market
競争からコンピテンスへ：
海外市場における現地化戦略とネットワーク管理
➤ Park, Jae-Kie (CNU)
- Globalization and Regional Economic Cooperation Seminar
「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナー
➤ Clymer, Neil (OUC)



景気後退、安定的な食糧&燃料価格、気候変動の脅威の収束危機

Park, Jindo (CNU 経済学部教授)

我々は、発展を脅かす世界的脅威へと収束した3重のグローバル危機、すなわち、金融危機、不安定な食料・燃料価格、気候変動の3重苦に直面している。しかもこれらの危機は相互に関連している。部分的な対応策は、新たな重大危機が世界を脅かすまでの一時的措置にしかかなり得ないため、経済、社会、環境のバランスに配慮した包括的な対応策が求められている。

2002年から2008年の間に、食品価格は110%上昇した。この高騰は過去100年間に記録した価格高騰トップ5に入るものである。国際金融危機と世界的景気低迷が深まる中で、国際食料価格は2008年をピークに下がり始めたが、それでも2006年時より高く、今後も不安定な状態が続くと思われる。グローバル経済活動において原油価格が初期回復を示している中で、食品価格は、最近になって再び上昇し始めている。FAO（食糧農業機関）は、近い将来に食糧危機が起きると警告している。食品価格の高騰は何百万人もの人々の食の安全を脅かす。食品価格の高騰が世界の栄養不良人口を8.57億人（2000～2002年）から10.2億人（2009年）にまで押し上げたと推定されている。また、飢えの問題も、凶作に加え、国内食品価格の高騰、低所得、グローバル経済危機による失業率の増大などの問題に起因して深刻化している。

不安定な食品価格には内在的な理由がある。食品市場は低い短期的需要と供給価格の弾力性を特徴としている。高食品価格の原因は、需要の急増と生産の行き詰まりが結合した結果生じる在庫不足である。

2002年以降、トウモロコシの消費が急増した。これは、収入の増加と比例して、食費に占める肉と乳製品の割合が高くなるという事実を反映している。さらに、近年では、世界のトウモロコシ生産量のうち、バイオ燃料の生産に使用される割合が急増している。また、バイオ燃料生産のために多くの土地と水を使用することは、将来的にその他の食用作物の生産を圧迫することに繋がる。加えて、原油価格の劇的な急騰が、施肥費用、農業機械の運転費、世界各地への食品運送費などのコストを引き上げた。原油価格の高騰の影響は、過去10年間で農業がエネルギー集約型に変化した事実によってさらに拡大した。

また、長短期の供給要素も食品価格の上昇に影響を及ぼした。短期的には、悪天候が重要な穀物生産国に深刻な影響を及ぼした。例えば、オーストラリアは、2002年以降、過去100年間で最悪の複数年にわたる厳しい旱魃を経験した。もう1つの短期的要因は、輸出規制の実施である。主な長期的供給要因は、過去20年間にわたり農業投資をおろそかにしてきた結果である産出成長率の劇的な低下である。同様に、耕作地のグローバル年間平均成長率も1970～1990年の0.7%から1990～2005年の0.2%まで激減した。

食品価格高騰のもう一つの要因は、食品市場と金融市場の結び付きである。近年、一次産

品がインデックスファンドやヘッジファンドの機関投資家の注目を集めている。このため、米国ドルの相場変動も商品価格を不安定にしている要因として挙げられる。

結論としては、食品価格の高騰の原因は複雑で、食品と燃料市場の密接な関連といった新たな側面を含み、さらには、金融面も重要な役割を果たしている。このため、将来に同じことを繰り返さないための政策予防策は、食料危機、燃料危機、金融危機の全てを考慮する必要がある。収束する危機は、より包括的で持続可能な発展システムに向けて飛躍する機会に転換することも可能である。新しい経済ガバナンスを構築するためには、地域およびグローバルな協力が不可欠であることは明らかである。

アジアにおける自由貿易と多国籍企業

制度的発展と多国籍企業の戦略

穴沢 眞
教授
小樽商科大学

1. 関税上の飛び地の形成

輸出指向工業化の初期の段階では多くのアジアの国々が輸出加工区（韓国、台湾）や自由貿易地区（マレーシア、タイ）を設置した。呼び名は国によって異なり、中国では経済特区と呼ばれる。アジアでは1960年代に台湾で最初に設立され、1970年代に韓国、マレーシアで導入された。これらの地区では輸出入関税が課されず、ここに進出した企業はこの特典を活用している。しかし、国内市場に出荷する際には関税が課される。

主に電機・電子産業に属する米国系及び日系多国籍企業が先進国市場に供給するためにこれらの地区に輸出基地を作った。関税が賦課されないため、彼らは生産に必要なほとんどの資材を本国から輸入し、最終製品を輸出した。彼らはこれらの国々の低賃金労働を使い生産コストを削減した。当初、彼らは後方連関を創出することはなく、これらの地区は経済上の飛び地でもあった。しかし、台湾や韓国では後方連関が拡大し、現地調達率も上昇した。

2. 自動車産業のBBCスキーム

1970年代から日本の自動車メーカーはノック・ダウン用の工場をASEAN各国に設立した。ASEAN諸国は輸入される自動車に高い関税を課し、自動車や部品の国内生産を奨励した。他方、日系企業は地場の部品が規模の経済がなく、値段が高くなるため、CKDパーツを日本から輸入していた。

徐々に、日系企業は重要部品を自社内で生産するようになり、トヨタの場合、フィリピンでトランスミッションを、タイでメタルプレス部品を、マレーシアでハンドルのギアを生産し、ASEAN内で企業内貿易を行った。

日系自動車メーカーはASEAN諸国とASEAN内での企業内貿易については関税を下げるよう交渉した。そして、1988年にBBC (brand to brand complementation) スキームが導入され企業内貿易の場合、関税は50%に引き下げられた。このような関税の引き下げ1990年代にAICO (ASEAN Industrial Cooperation) スキームのもと、他の産業にも拡大された。

3. AFTA (ASEAN 自由貿易圏)

ASEAN 諸国は 1992 年に域内の貿易を促進するために域内の自由貿易協定を結んだ。CEPT (共通有効特惠関税) スキームが関税引き下げのために導入された。CEPT スキームのもと、ASEAN 発足時からの加盟国 (シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン) は 2002 年までに関税を 5% に下げることを選んだ。

AFTA は ASEAN 内に立地する多国籍企業と地場企業による自由貿易を促進した。しかし、この地域での最大の投資を行っている電機・電子産業内の多国籍企業の大半はすでに輸出加工区に立地したり、保税工場の資格を得ることにより、自由貿易を実践していたため、彼らにとって CEPT スキームの実質的効果は限られていた。自動車産業内の多国籍企業は、いくつかの国が輸入関税の代わりに物品税を課したため、自由貿易のメリットを充分には享受できなかった。

4. 2 国間と多国間または地域間自由貿易協定

2000 年以降、2 国間や多国間の自由貿易協定が盛んに締結されるようになった。シンガポールと韓国が特に熱心に 2 国間自由貿易協定を先進国と締結した。2006 年までに ASEAN 各国は個別に日本と自由貿易協定を結んだ。その後、ASEAN は戦略を変更し、ASEAN-中国、ASEAN-韓国、ASEAN-日本、ASEAN-インドのような多国間自由貿易協定の提携に重点を置くようになっている。

ASEAN による多国間自由貿易協定のもと、日系企業も新たな戦略を取り始めた。例えば、タイのホンダはインド向けの輸出に関税をかけずに行っている。日本は自由貿易協定にあまり熱心でないため、日本の多国籍企業は他国や他地域の自由貿易協定を活用するようになってきている。

Kim 教授の論文に対するコメント

Jeong, Yong Gil

Professor, Chungnam National University

当論文では、ボーングローバルベンチャー(BGV)と非ボーングローバルベンチャー(NBGV)がマーケティング戦略とパフォーマンスにおいて異なっているかについて考察する。当論文の目的は以下の通りである。

1) BGV 戦略を採用している韓国の新興企業は NBGV よりも高い実績を上げているのか？
統計分析によると、BGV と NBGV は「成長率」と「市場パフォーマンス」において差異があり、収益性においては統計学的差異はない。

2) BGV と非 BGV 間にはどのような資源差があるか？
統計分析によると、「知識活用能力」と「国際経験」において差異があり、「国際志向」と「技術能力」には統計学的差異はない。

3) BGV と非 BGV のマーケティング戦略にはどのような差異があるか？
統計分析によると、「品質差別化」、「低価格戦略」、「市場差別化」、「早期参入戦略」において差異がある。

以下の 3 点が筆者のコメントである。

1) Kim 教授は、BGV を運用面から見て「外国市場において直接投資、共同生産（あるいはマーケティング）、ライセンスングを行っている企業あるいは輸出量が 50%以上の企業」と定義している。

この BGV 定義に当てはまる実際の韓国企業名を挙げていただけますか？

2) 研究を行う場合、我々は先ず仮定を提示し、その後で実証試験を行う。

Kim 教授は 3 つの研究目的を提示し、BGV と非 BGV 間に統計的差異を発見した。しかし、筆者には、これらの差異が存在する理論的理由が分からない。我々に必要なものは統計的結果ではなく、理論的かつ綿密な説明である。

幾つかの変数が BGV と非 BGV 間で統計的差異を示さなかった理由を説明していただけますか？

3) コンティンジェンシー理論によると、組織のパフォーマンスあるいは有効性は、当該組織の構造が、組織が直面するコンティンジェンシー（偶発的状況）にどの程度適合しているかによって決まる。最も広く利用されているコンティンジェンシー変数は、サイズ、技術、環境である。

BGV と非 BGV との間に異なる戦略あるいはパフォーマンスが存在することを特定するためには、我々は分析対象企業のコンティンジェンシーを考慮する必要がある。

この点について、あなたの意見を聞かせてください。

外国観光客へのマーケティング

北海道観光業界の機会と課題

パート 2：北海道観光業 SWOT 分析と今後の戦略

小樽商科大学 Carolus L. C. Praet

2009年11月27日小樽大学「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナーパネル
ディスカッション発表論文

当セミナーの先のプレゼンテーションでは、国際観光目的地としての日本の地位とより多くの外国人観光客誘致に向けた日本政府の取り組みについて概説した。また、北海道にとって観光業が重要であること、さらに、北海道の観光業にとってインバウンド外国人旅行者が重要であることについて概説した。そこで提示したデータにより、全訪日外国人観光客の8.1%が北海道を訪れていること、彼らの大半がアジア諸国からの観光客であり、そのトップ5が台湾、韓国、香港、中国、シンガポールであることが明らかになった。これら5カ国が、2008年に北海道を訪れた外国人観光客の85%を占めていた。さらに、中国、香港、台湾、韓国からの観光客が北海道の何に魅力を感じているか、また、訪日時にやりたいことについて調査した日経調査の結果も提示した。最後に、これらのデータが北海道観光業界にとってどのようなインプリケーションを持つかについて解説した。

今日のプレゼンテーションでは、北海道観光業界の強み・弱み・機会・脅威（SWOT）に関する分析結果を提示し、その結果に基づき、短期、中期、長期的に必要な対策を提案する。

I. 北海道 SWOT 分析：強みと弱み

表1は観光目的地としての北海道の強みと弱みを示している。強みについてはよく知られており、詳しく説明する必要はないが、特にアジアからの外国人観光客を誘致するために克服する必要がある幾つかの弱みについて考察したい。アジアの観光客の大半が好む宿泊施設タイプである日本式旅館に関し、最近のデータは、過去6年間でこれらの旅館数が14.1%減少したことを示している（北海道経済部観光局, 2009）。これは、外国人観光客の間で増大しつつある要請に応える上で、北海道の能力を制限する要素となる。加えて、裕福なアジア観光客の特定ニーズに応える世界一流の高級宿泊施設数も非常に限られている。おそらく世界一流と言える唯一の高級ホテルはザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパである。また、

北海道の宿泊施設の90%で従業員が9名以下であるため（北海道経済部観光局, 2009）、これも様々な国から訪れる観光客のニーズに応える北海道の能力を制限する要因の1つとなる。北海道が直面しているもう1つの問題は、1年を通して安定した観光需要の欠如である。全観光客（国内・国際を含む）の約50%が8月をピークとする6月から9月の夏季に集中しているのに対し、12月から3月の冬季に來道する観光客はわずか20%である（北海道経済部観光局, 2009）。

表1:北海道観光業界の強みと弱み

強み	弱み
美しい自然	大半の外国人観光客が好む、日本式旅館数の減少(過去6年で14.1%の減少)
美味しい食べ物	アジアの高所得者層観光客を対象とした世界水準の宿泊施設の不足
外国人観光客の間でのポジティブなイメージ、高満足度、ロイヤルティ、好意的な口コミ	北海道の宿泊施設の90%は、従業員数が9人以下
温泉	年間を通しての安定した需要の欠如:全観光客の50%が6月~9月に來道するのに対し、12月~3月は20%
四季	接客担当者の外国語能力と外国文化に関する知識の欠如
スキーリゾート	外国人観光客のニーズや好みについての知識不足
ゴルフ場	北海道の観光地間の協調戦略の欠如:北海道観光振興機構の役割
札幌雪祭り	北海道を外国市場に売り込むためのマーケティング経験の相対的欠如
YOSAKOIソーラン祭り	滞在期間が短いアジアの観光客にとっては、観光地が地理的に分散し過ぎている
旭山動物園	サービス業のインフラ改善のための投資資本が限られている
ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ	京都や関東に比して、魅力的な史跡の相対的欠如
千歳アウトレットモール・レラ	
札幌市内の高級百貨店	

恐らく、ショップレベルでの外国人観光客に対するマーケティングに関連した最大の問題の1つは、北海道のサービス業に携わる人たちの外国語能力の欠如である。レラのような大きなアウトレットモールや百貨店でも、英語を話せる人は殆どいない。韓国語や中国語は言うまでもない。これは、アジア観光客に対するサービスレベルを引き下げるだけでなく、せっかくの機会を失うことにも繋がる。アジア観光客の多くは英語や日本語は堪能ではない。店員が外国語を一切話せない場合、彼らはこれらの顧客とコミュニケーションできないだけでなく、彼らのニーズも把握できない。これでは、外国人観光客に対して商品のクロスセリングをしたり、十分な商品説明や代替品を提案したりすることは不可能である。

さらに、北海道の観光業界のメンバーたちは全体的に、外国人観光客の文化的特徴や背景に対する知識を欠いている。業界も外国人観光客の好みやニーズに関する詳細知識に欠けているように思われる。私が知る限り、北海道の観光業界は外国人観光客についての理解を深めるための徹底したマーケットリサーチを今まで行っていない。北海道の観光業界がマーケットリサーチを実施すれば、業界のメンバーたちも自らのサービスを外国人観光客の特定ニ

ーズに合わせるができるであろう。

道レベルでは、北海道観光業界のメンバー間、すなわち政府機関と民間企業の間や北海道の観光地間に協調戦略が欠けているように思える。資源をプールすることによって北海道全体の宣伝に協力し合えるように、観光業界のプレイヤーたちを率先して連携させる立場にあるのは北海道観光振興機構であると思われる。この点に関連した問題は、北海道観光業界が、外国市場で北海道を売り込むことにおいて相対的に経験不足である点である。

もう1つの弱点は、北海道が広大であるが故に、観光名所が地理的に分散していることである。これは、滞在期間がわずか数日になりがちなアジアの観光客を対象とする場合に問題となる。しかし、この問題は、アジアの観光客が地理的に北海道の近くに暮らし、高い旅費を支払わずに比較的容易に再訪できる可能性があるため、さほど深刻な問題ではない。

最後に、北海道にも史跡があるが、この点では、関西や関東などの他の目的地と比較すると見劣りがする。しかし、この点も、日本の文化財を自分たちの文化財と似ていると見る傾向があるアジアの観光客を対象とする場合には、あまり問題とならない。これは、日本の伝統的・典型的文化に関心のある欧米の観光客を誘致しようとする場合には不利な要素となる。

II. 北海道 SWOT 分析：機会と脅威

恐らく、北海道の観光業にとって最大の機会は、アジアの経済成長と消費者の富の増大の結果、アジア観光業界に起きると予測されている「ビッグバン」である。アジアの消費者が家庭用電化製品、住居、車などの基本ニーズを満たした後、彼らの関心はレジャーや旅行といったかけがえのない時間に向かうだろうと思われる。今後は中国が観光業発展を率いる主要原動力となると思われるため、中国の個人旅行者に対する観光ビザ発行要件の緩和は北海道にとって大きな機会になるであろう。

さらに、団塊世代が退職を迎える時期に来たことも、より多くの国内旅行者を引き付ける絶好の機会を提供する。

北海道の多くの小規模宿泊施設は、パッケージツアーでの旅行から家族や友人との小グループでの旅行といった、国内・外国観光客の旅行行動における全体的な変化を活用すべきである。

北海道の大学が近隣諸国から多くの交換留学生を受け入れている事実も、これらの国から訪れる観光客のサービス向上のために留学生の言語・文化スキルを活用できる点で、機会を提供している。

さらに、豊かな自然に恵まれた北海道は、いわゆる環境観光あるいは「グリーン」観光に対する増大するニーズを活用できる状況にある。また、北海道はその美しい景色をロケ地として、映画会社あるいはテレビドラマシリーズやコマーシャルのプロデューサーなどに積極的に売り込むことができる。このような戦略が内包する多大な可能性は、北海道の東部の景色を背景にした最近の中国のヒット映画が如実に示している。北海道東部では、映画が撮影された背景シーンを自分の目で確かめたいという中国人の「ピルグリム」観光客が急増した。

観光目的地としての北海道には、北海道観光業界の力の及ばない外的脅威も多い。外的脅威とは、円高、世界的不況、原油価格の高騰、パンデミック、自然災害、地球温暖化などである。その一方で、日本における人口の少子高齢化の影響は、多くの外国人旅行者を引き付けることによって補うことが可能である。もう 1 つの外的脅威は、九州や東北などの他地域あるいはアジアの他の国々による組織的な宣伝活動である。表 2 は、北海道観光業界にとっての機会と脅威の概要である。

表2:北海道観光業界にとっての機会と脅威

機会	脅威
2010年～2019年のアジアにおける観光「ビッグバン」	円高
2009年7月より、中国の裕福な個人旅行者は観光ビザなしで訪日可能	世界不況
団塊世代の退職	原油価格の高騰
アジアや国内の観光客の間で、観光行動が、スケジュールが設定されたグループツアーから家族や友人との個人旅行へと徐々に変化している	N1H1インフルエンザやその他のパンデミック
グリーン観光	九州や東北などの日本国内の他地域やアジアの他の国々による宣伝活動
北海道の大学に在籍している多くのアジアからの留学生:サービス業界で彼らのスキルを活用する	人口の少子高齢化
映画、テレビドラマシリーズ、コマーシャルのロケ地として美しい景観を売り込む	火山活動やその他の自然災害
	地球温暖化

III. 必要な対策：短期

上述した弱みに取り組むためには、いくつかの対策を実施する必要がある。

中国、香港、台湾、シンガポール、韓国の観光客に関する詳細な調査とフォーカスグループを実施し、これらの国々から訪日する旅行者特有のニーズを解明する必要がある。

規模の大きなショップ、ショッピングモール、ホテル、レストランなどは東アジア諸国からの交換留学生をスタッフとして雇い、外国人観光客の接客に参加させるべきである。

中国語や韓国語による多くの情報をショッピングセンター、百貨店、レストラン、ホテル、免税店、公共交通機関に提供する必要がある。さらに、小規模宿泊施設を対象として、外国人観光客の対応方法についての言語・文化ワークショップを開催することも必要とされる。最後に、必要な資源を持たない小規模宿泊施設による各国語の標識・パンフレットの作成を援助することも必要不可欠な政策であろう。

IV. 必要な対策：中期

北海道観光振興機構が率先して、北海道の全ての主要観光地のマーケティング戦略を取りまとめ、統合する必要がある。

北海道観光業界は国のビジットジャパンキャンペーンに「便乗」し、日本政府観光局(JNTO)、観光庁 (JTA)と日本貿易振興機構 (ジェトロ) の資源を活用すべきである。

無料のオフィススペースやその他のインセンティブを提供することによって、中国やその他の東アジア諸国の主要市場の旅行代理店に北海道に支店を出すように奨励することも一つの作戦であろう。(JETRO, 2006 参照)

上述したように、映画、テレビドラマシリーズ、コマーシャルのロケ地として、北海道の美しい景観を積極的に売り込むことも観光促進につながるであろう。

一年を通して安定した需要を確保できるように、オフシーズンに向けた観光の促進に取り組む必要がある。

V. 必要な対策：中長期

東アジアの高所得者層の観光客を引き付ける為に、世界一流の高級ホテルやリゾートを北海道に誘致すべきであろう。

北海道観光振興機構は、東アジア諸国で北海道をより積極的かつ効果的に売り込む努力をすべきである。

最後に、建設や開発により厳しい規制を設けることによって、北海道の主要財産である自然を保護する必要がある。

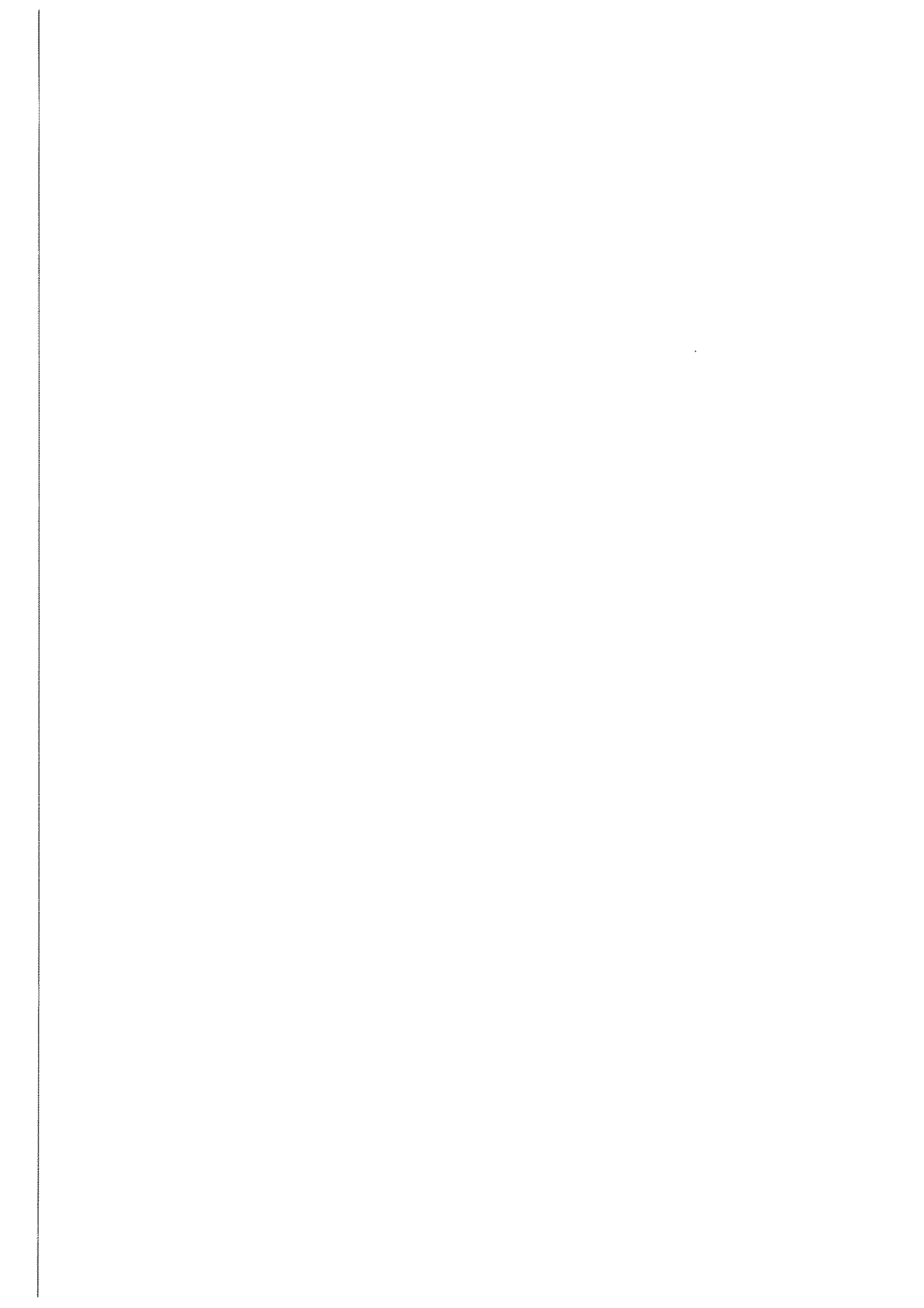
VI. 結論

上述した課題にしっかりと取り組めば、北海道の観光業界は、中国やその他のアジア近隣諸国の増加しつつある裕福な消費者が提供する多大な機会を十分に活用することができるであろう。

参考文献

北海道経済部観光局 (2009) 「北海道観光の現況」平成 21 年 10 月, retrieved from <http://www.pref.hokkaido.lg.jp> on November 22, 2009

Japan External Trade Organization (JETRO) (2006) “Report on the Current Situation of Foreign Tourist Visits and Investment in Niseko Area,” retrieved from www.jetro.go.jp/ on November 25, 2009



競争からコンピテンスへ

- 海外市場における現地化戦略とネットワーク管理

Jae Kie Park

韓国忠南大学国際マーケティング教授

1. グローバル企業との競争
2. 現地企業との競争
3. 競争戦略からコンピテンス戦略へ
 - A) M. Porterの競争戦略
 - B) コンピテンス戦略とは
 - C) コンピテンスに基づくネットワーク管理
4. 結論

1. グローバル企業との競争

ハーバード大学の T. Levitt が述べているように、世界市場は需要と供給面においてますます接近している。SONY、IBM、GE、Philips、McDonald などのようなグローバル企業は、製品やマーケティングツールを一気に世界中の市場に導入できる能力を最大限に活用している。標準化戦略はグローバル企業にとって最適な戦略である。S. Hymer は独占的優位性理論を通して、グローバル企業が企業独自の知識 (FSK) を享受している点を強調している。N. Dawar と T. Frost は論文の中で、グローバル企業の FSK とは豊かな財政資源、優れた製品、先端技術、強力なブランド、マーケティングノウハウ、管理スキルなどを指すと述べている。これでは、グローバル企業と競争するために他の企業が入り込む隙など無いように思われる。

2. 地元企業との競争

しかし、地元企業にはグローバル企業との競争において以下のような利点がある：地域市場についてのより深い知識、流通システム、A/S システム、地方自治体のサポート、ナショ

ナリズム。例えば、1990年代後半、バジャージは地元企業のこれらのFSKを活用して、インドにおける自らのスクーター市場をホンダから守ったのである。

他の企業が地域市場に参入する際には、これらのグローバル企業や地元企業のFSKが高い障壁となる。例えば、LG、SK、Doosan、Kumhoなどの韓国の他企業は、生き残りをかけてあるいは独自の戦略で将来を切り開くために、BRIC市場を失わざるを得なかった。これらの企業は、市場でグローバル企業と地元企業の両者を相手に戦わなければならなかったのである。

3. 競争戦略からコンピテンス戦略へ

過去30年間にわたって優勢であった競争概念によっては、グローバル企業以外の企業は新市場で自らの地位を確立できない。

A) M. Porterの競争戦略

M. Porterは、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の2つの方向を示すことによって、発展途上国における企業の経営発展に大きく貢献した。しかし、グローバル市場でコスト・リーダーシップ戦略を追求してきた米国企業を含む大半の企業は、世界市場における地位を弱めつつあるいは失いつつある。M. Porterが述べているように、FSKを駆使しているグローバル企業でさえも、ブランド差別化による名声の恩恵に浴してきた。しかし、BRIC市場が、グローバル企業以外の韓国企業のような非グローバル企業にとって、避けることのできない市場となるのは明らかである。これらの企業はPorterの観点とは異なる市場アプローチ方法を見出す必要がある。

B) コンピテンス戦略とは？

全ての企業が、財源、物質資源、人材などの独自の資源を有している。我々はこれらの資源を活用している程度を能力と呼ぶ。能力のうち、以下の条件を満たすものを企業のコアコンピテンスと呼ぶ：価値がある、珍しい、模倣し難い、代替が利かない (VRCS)。企業のコアコンピテンスはそれぞれ異なる。すなわち、全く同じコアコンピテンスを有している企業は存在しない。存在するのは似通ったコアコンピテンスである。韓国企業は世界市場で多くの競合他社と戦ってきた結果、独自の経験と能力を蓄積し、それぞれのコアコンピテンスを維持してきた。

LG electronics社は、SONYやPhilipsなどのグローバル企業と比較して、財源、ブランド、技術、製品などのFSKにおいて僅かに劣っている。しかし、LGはインドのC/TV・冷蔵庫市場においてマーケットシェア第1位を達成した(30%以上)。LGは、US市場でコス

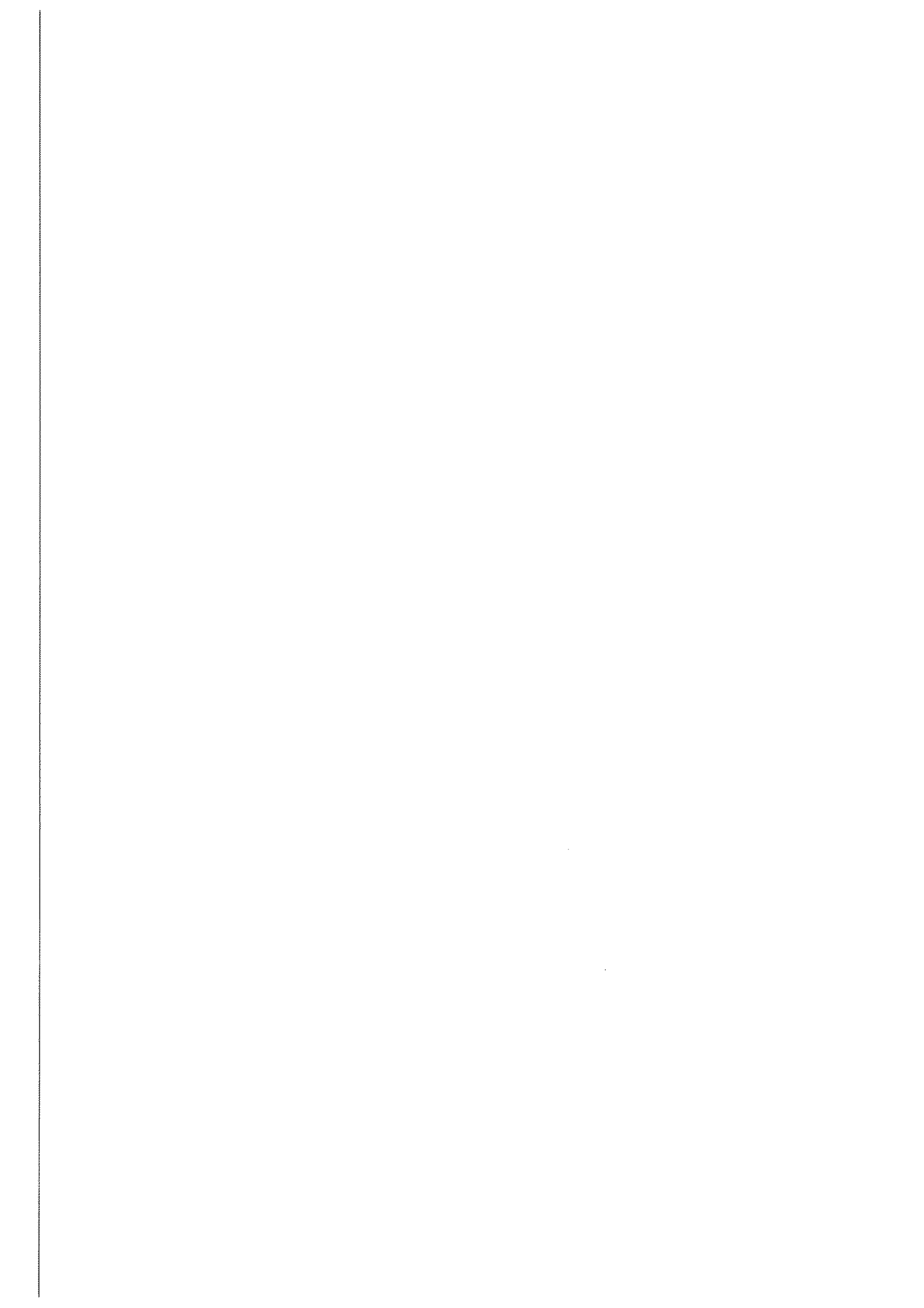
ト志向戦略により長年苦しい経験をしたことから、BRIC 市場では完全な現地化戦略を採用した。例えば、LG は独自の経験と顧客志向の価値創出戦略を活用して、ICTS、OCM、クリケット搭載のテレビをインド市場に投入した。

C) コンピテンスに基づくネットワーク管理の今後

デジタル時代においては、市場と技術が急変するため、企業はその変化に追いつけなくなる。このような不確定なビジネス状況の下では、企業は FSK に基づく独自のコンピテンスを身に付け、他の連携コンピテンスを有する他企業と連携する必要がある。ビジネスのさらなる変容は、当然ネットワーク組織を伴うものとなる。NIKE や Intel などの一部の企業は、すでにネットワーク企業として成功している。

4. 結論

FSK → 競争で培われたコンピテンス → 現地化戦略 → ネットワーク組織



「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナーによせて

Panel remarks: Neil Clymer, Associate Professor

Otaru University of Commerce

November 27, 2009

最初に、このパネル参加に私を招いてくれたこのコンファレンスのオーガナイザーの方たちに感謝いたします。また、忠南大学からの名誉ある客人へ歓迎の意を表したいと思います。

もしこのコンファレンスが15カ月前に開かれていたなら、グローバリゼーションと地域経済協力についてコメントするのはもっと簡単だったことでしょう。そのときすでにアメリカをはじめ、他の住宅市場でも気がかりな兆候とともに、世界経済の成長は減速していました。しかし、世界のGDPや貿易は、まだ成長傾向が続いていました。今、その傾向は変わりました。現在、我々はその当時の兆候は、システミックリスクの前触れであり、過度な財務レバレッジであることを知っています。

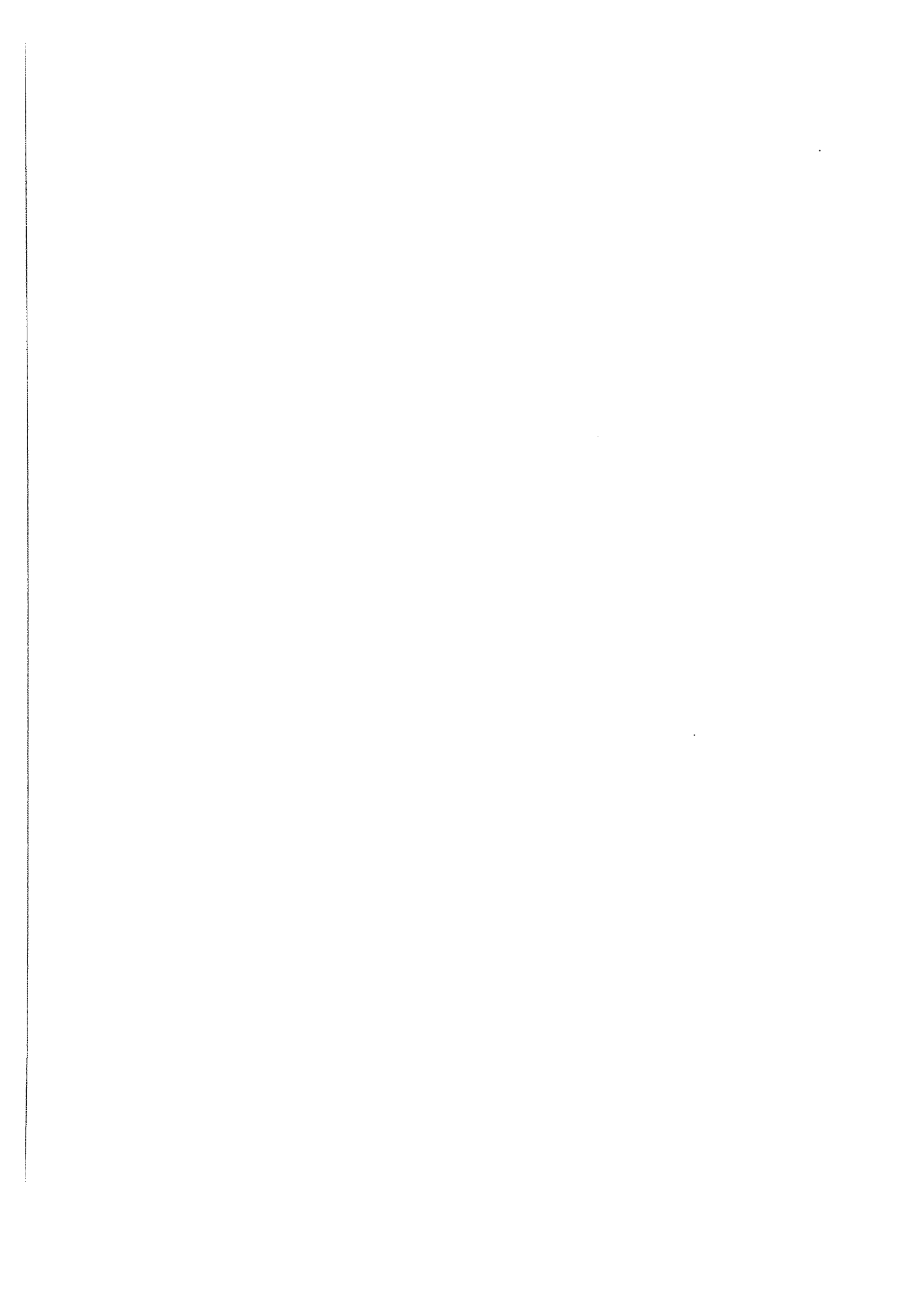
グローバリゼーションという概念は、揺るぎない資本主義における話ではなくなりました。アメリカ合衆国は地歩を失い、人々や国々は中国に経済的指導力を求めだしています。中国経済の台頭と、同時に起こったアメリカ経済の衰退は、韓国と日本にいくつかの問題をもたらしました。韓国と日本はアジアにおいて、上位にある先進国です。この大陸の大国の中で、我々はずっと高い賃金と、それに伴う高水準の暮らしを享受しています。我々の経済は、特異性の高い天然資源を、技術製品に変える製造業に依存しています。こういった製品の多くは機械であり、電化製品であり、半導体です。

我々の国々の科学技術産業は、その原料となる、石油、鉱石、鉱物、その他の天然資源の自由市場へのアクセスを必要としています。これらの原料は世界あちこちの国々から供給可能であり、それらの価格は常に変動しています。これらの原料への供給を妨げる、予測のつかない政治的な介入は大きなリスクになりえます。

その上、2国経済は我々が生産する機械や他の高度な科学技術製品の輸出市場に依存しています。一般機器、電子機器、輸送設備、半導体、電子部品、器具類は日本の輸出市場の3分の2を計上し、同様に韓国もそのような製品が輸出市場で高いシェアを占めています。韓国は、中国との貿易において常に黒字収支にある世界でも数少ない国ですが、それはそのような技術製品の輸出によります。

韓国と日本は、教育・科学研究・工学に対する我々の投資を保護してくれる、国際取引制度の恩恵を受けています。アメリカが超大国として君臨する世界は、知的所有権の保護に対して極めて理解がありました。

このような理由で、我々は、相互の繁栄の基盤となる経済利権を守るべく協力することが極めて重要です。



Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity
国際セミナー報告書

2010年4月

小樽商科大学地域研究会
〒047-8501 小樽市緑3丁目5番21号
TEL: 0134-27-5482



**Otaru University of Commerce
Research Group of Regional Studies**

**21-5, 3chome, Midori, Otaru, Hokkaido
047-8501 JAPAN**

Phone (0134) 27-5482 Fax (0134) 27-5483

<http://www.otaru-uc.ac.jp>