

国際ビジネス研究学会第 29 回年次大会自由論題報告

【D-①】

市場か業種か：総合商社の海外進出戦略の比較

吉成雄一郎（早稲田大学）

総合商社は各社似たような事業ポートフォリオを持ち、進出国についても同様の傾向があるが、事業変革を経て差別化が進んでいるとの指摘もある。総合商社 5 社間の海外進出戦略を比較するために、国別の投資企業数を対象として進出国の優先順位（各社内での進出社数の国別順位）の比較を行い、他社との比較で相対的に重視している国（重視国）、劣後している国（劣後国）、5 社のうち 1 社のみが進出している国（得意国）を比較した。

この結果および特徴的な事例のケース・スタディから、海外進出は各社の強みのある業種から始まって他業種に広がっていくこと、経験を経るごとに経営権を志向して経営支配を強めていること、ある国での海外進出経験によってメーカーなどパートナー企業との関係が強まり他国での展開に繋がっていること等が確認された。これらから、業種選択と市場・進出国の選択は、総合商社にとって同等の意味を持ち、相互作用して海外進出戦略が決定されることが考えられた。

アップサラ・モデルにおいて市場は、自社の製品・技術の販売先と捉えられているが、総合商社にとって市場（国）は事業機会発掘の起点であり、市場（国）の知識から業種やパートナーを選択するという、アップサラ・モデルの想定とは逆のパターンが存在することを示唆された。以上を踏まえて、総合商社のビジネスモデルを支えているケイパビリティ構造やアップサラ・モデルを総合商社に適用する場合の限界とモデル拡張の可能性について論じる。