

国際ビジネス研究学会
国際ビジネス研究

2014年第6巻第2号

統一論題

地域イノベーションとグローバル化

Research on Local-for-Global Innovation in

Multinational Corporations:

Exploring Opportunities and Challenges

Kazuhiro Asakawa, Ph.D. Keio University

研究論文

新興国企業の海外進出

—中国企業による日本への進出モード— 龜 園園(京都大学大学院)

ビジネスモデルのローカライゼーション

—ネスカフェバリスタの事例—

伊藤 嘉浩(山形大学)、田中 洋(中央大学)

M&Aを通じた中国民族系自動車メーカーの成長戦略

—異なるビジネスモデルの統合と併存を同時に追求するマネジメント—

蒋 瑜潔(横浜国立大学大学院)

トランサンショナル化する米系MNCsにおける社内調整プロセスの研究

—日本現地法人のケーススタディ— 三輪 祥宏(名古屋商科大学)

YKKファスニング事業の変遷について

—製造業における国際化と現地化の視点から—

竹倉 徹(芝浦工業大学大学院)、平野 真(芝浦工業大学)

研究ノート

日本の製薬企業によるクロスボーダーM&A

—武田薬品工業を事例に— 小久保 欣哉(筑波大学大学院)

BoPビジネスの成功要因の探求

—15のビジネスモデルと3つの理論的示唆—

菅原 秀幸(北海学園大学)、平本 睦太郎(野村総合研究所)

EUの研究・イノベーション政策の概要

—Horizon2020に着目して—

徳田 昭雄(立命館大学)

国際ビジネス研究

VOLUME
6
No.
2

Journal of International Business

第6巻第2号 2014年9月

VOLUME
6
2
Autumn 2014

ビジネスモデルのローカライゼーション
—ネスカフェバリスタの事例—

伊藤 嘉浩（山形大学）
田中 洋（中央大学）

要　旨

本稿の目的は、ビジネスモデルがどのようにローカライゼーションし、その過程で進化を遂げていくかを明らかにすることである。この課題を明らかにするために、ネスレ日本のネスカフェバリスタの事例を取り上げ、例示して、議論する。つまり、海外本社発のビジネスモデルが、日本のニーズや事情に合わせて、どのように現地に適応、すなわちローカライゼーションしてさらに成功を収めていくかを、最近の顕著な成功例であるネスカフェバリスタの事例を通じて、明らかにしていくことを目指している。

本稿ではこの事例の詳細を提示し、さらに以下の点を考察した。(1) ローカライゼーションとして製品とビジネスモデルの2つの側面があつたこと、(2) インスタントコーヒーを消耗品中心のビジネスモデルへ進化させたこと、(3) ビジネスモデルのローカライゼーションの条件として、グローバルマトリックス組織に、メタナショナル経営の特徴を組み入れ、支社の戦略的イニシアティブと本社との製品開発やビジネスでの調整活動のもと、ローカライゼーションは製品のみならず、ビジネスモデルについても支社の自由度が大きく、任せられていること、を見出した。また、このような調整活動を行うために、創発的であり、論理的に本社を説得できる能力が、現地社員に求められる条件であった。

1. はじめに

本稿の目的は、ビジネスモデルがどのようにローカライゼーションし、その過程で進化を遂げていくかを明らかにすることである。この課題を明らかにするために、ネスレ日本株式会社（以下、ネスレ日本）のネスカフェバリスタの事例を取り上げ、例示して、議論する。つまり、海外本社発のビジネスモデルが、日本のニーズや事情に合わせて、どのように現地に適応、すなわちローカライゼーションしてさらに成功を収めていくかを、最近の顕著な成功例であるネスカフェバリスタの事例を通じて、明らかにしていくことである。

これまでのビジネスモデルに関する研究はビジネスモデルを構成する要素に関するものなどどちらかというと理論的な研究が中心であった。また、事例研究については、エピソード的な研究が多く、

その詳細まではあまり研究されてこなかった。しかし、最近の日本企業の凋落の原因の1つは優れたビジネスモデルを構築できていないことにあると考えられる。よって、ビジネスモデルの事例の詳細について調査分析を積み重ね、そこから優れたビジネスモデルを構築するための知見を得ることは非常に重要である。

さらに、これまでのビジネスモデルの数少ない事例研究は、静的な分析によるものがほとんどである。しかし、ビジネスモデルは時間の経過を経て進化し、発展するという一面を持っている（吉田、2011）。特に、競争の激しい産業においては、企業のビジネスモデルは、競争による相互作用によって、または顧客のニーズや市場の変化によって、進化や変化していくと考えられる。

本稿では、このビジネスモデルのイノベーショ

ンや進化の1つの側面を、特に国際マーケティングの概念であるローカライゼーションという論点から、明らかにしていきたい。つまり、海外本社で生まれた優れたビジネスモデルが、日本でのローカライゼーションによって、さらに成功を収めるビジネスモデルへと進化し、変化する過程や論理を明らかにしていく。

本稿で取り上げる事例は、ネスレのネスカフェバリスタの事例である。なぜなら、この事例は、代表的な消耗品のビジネスモデルの事例であり、だれもが知っている顕著な事例であるからである。

2. 先行研究

2-1. ビジネスマodel

まずビジネスモデルの定義と本稿の論点に関する先行研究を明らかにする。Zott, Amit and Massa (2011)によると、ビジネスモデルが何かという合意は未だ研究者間でなされていないが、ビジネスモデルに関する研究は増加し続けていて、特に、(1) ビジネスマodelは新しい分析単位になり、(2) 企業がどのようにビジネスを行うかを説明するシステムレベルで全体的なアプローチであり、(3) 企業活動は、ビジネスモデルの様々な概念化において重要な役割にあり、(4) ビジネスマodelは、いかに価値を生み出すかを説明するためのものである。

つまり、ビジネスモデルの定義は、研究者によって様々な捉え方がある。しかし、ビジネスモデルの定義には大別すると、利益を重視するビジネスの在り方（事業の仕組み）ととらえる場合と、顧客価値と利益をつなぐ仕組みととらえる場合がある。本稿では、ビジネスモデルを広く、柔軟に捉え、もっとも簡潔な定義を用いることにする。特にビジネスモデルを、利益を生み出す仕組みととらえる考え方を重視し、Afuah (2004) の儲ける仕組みという定義を基本として、儲ける仕組み（必要条件）を中心とした、事業の仕組みや新しい顧客

価値の提供（十分条件）の組み合わせと定義する。なお、類似の概念として、ビジネスシステムや事業システムがある。井上 (2010) の議論によると、ビジネスシステムとは、ビジネスの業務プロセスやそれを実現する事業の仕組みである。また、事業システムは、現在ではビジネスシステムと同じ意味で用いられるが、事業を行う仕組みのことである (加護野・井上, 2004)。

ビジネスモデルとビジネスシステム（事業システム）は重複する意味も多いが、これまでの両者の先行研究から違いを見出すと、ビジネスモデルが儲ける仕組みを中心とした事業の仕組みであり、ビジネスの設計図の意味合いが強く、製品やサービスのシステムレベルの分析単位という傾向があるのに対し、ビジネスシステムは、儲ける仕組みにこだわらず、ビジネスの実現方法に重きを置き、より大きなジャストインタイムなど全社的な経営戦略レベルの分析単位である。本稿では、製品やサービスのシステムレベルのビジネスモデルを対象にする。

一方、イノベーションの定義は、シェンペーター以来、様々な定義がなされている。武石・青島・軽部 (2012) は、「経済成果をもたらす革新」と定義している。この定義では、単に新しい技術や今までになかったものを産み出すだけにとどまらず、商品として社会に提供されてはじめて経済的価値をもたらすものをイノベーションと捉えている。本稿でもこの定義を用いる。

次に、本稿の論点に関連するビジネスモデルのイノベーションや進化に関する先行研究を見てみよう⁽¹⁾。まず、ビジネスモデルのイノベーションの重要性について、IBMが調査し、報告している (Phole and Chapman, 2006)。具体的には、ビジネスモデルのイノベーションが製品やサービスのイノベーションと同様に重要であること、企業の成長や利益率にビジネスモデルのイノベーションが大きく貢献すること、ビジネスモデルの

イノベーションには戦略提携や組織変化を伴うことである。また、吉田 (2011) はビジネスモデルの進化という視点の重要性を提示している。

次に、ビジネスモデルのイノベーションでの企業の外部環境に視点をおいた研究がある。Calia, Guerriini and Moura (2007) は、ビジネスモデルのイノベーションのために、外部の企業とのネットワークが重要な役割を果たすことを、金属産業の企業の事例を通じて主張している。また、Chesbrough (2007) は、オープンビジネスモデルの概念を通じて、ビジネスモデルを進化させた方がよいと提唱し、Chesbrough and Schwartz (2007) によれば、逆にビジネスモデルのイノベーションは、オープンイノベーションを推敲する上でも非常に重要であると述べている。

一方、ビジネスモデルのイノベーションについて、企業内部に論点をおいた研究もある。McGrath (2010) は、経営戦略論における創発的な戦略と同様に、新しいビジネスモデルのコンセプトを考える上で、分析的な手法と違い、十分な実験と学習を通じた、発見主導のアプローチを提示している。また、Itami and Nishino (2010) は、ビジネスモデルが進化する上で、企業内部にもたらす学習の重要性について述べ、Sosna, Trevinyo-Redriguez and Velamuri (2010) は、ビジネスモデルのイノベーションや進化における試行錯誤の組織学習の重要性を、スペインのダイエット食品企業の事例分析を通じて、提唱している。

さらに、ビジネスモデルのイノベーションの成功のためのマネジメントの要因や特徴に関する研究もある。Mitchell and Coles (2004) は、ビジネスモデルのイノベーションを実現する上でカギとなるプロセスの特徴として、ビジネスモデルのイノベーションの継続の確立、変化する競争優位性の開発への集中、関係する外部企業や顧客との関係構築、ビジネスモデルを実行するための小さ

い実験、ビジネスモデルの進化のための優れたリーダーシップを挙げている。

Chesbrough (2010) は、ビジネスモデルのイノベーションを実現するまでの機会と困難について述べている。具体的には、実験を通じた発見主導でビジネスモデルのイノベーションを実現すること、このためのリーダーの存在の必要性、さらにビジネスモデルのイノベーションを保護する組織制度の必要性などを挙げている。

以上から、(1) ビジネスマodelは利益を生み出す仕組みであって、重要であり、(2) ビジネスマodelのイノベーションのためには、事前の計画だけでなく実験志向が必要であり、(3) 外部企業との連携や企業内部での組織的学習などのマネジメントが重要である。

しかし、このように、ビジネスモデルのイノベーションや進化に関して、ある程度研究が行われてきているが、その蓄積はまだ少ない。そして、本稿の論点である、ビジネスモデルのイノベーションや進化の1つの側面として、ローカライゼーションに焦点を絞った研究については、これまで散見されるのは小売り業態や生産システムなどビジネスシステムを対象にしたものであり、ビジネスモデルを対象にしたものは、非常に少ない。よって、ビジネスモデルのイノベーションや進化の1つの論点として、本稿においてビジネスモデルのローカライゼーションの事例の調査分析を行う価値があるといえよう。

2-2. マーケティングの適応化

国際マーケティング論において標準化 (standardization) と適応化 (localization) の問題は、もっとも頻度高く研究されてきた分野のひとつである (Yaprak, Xu, and Cavusgil, 2011)。標準化とは、企業が行うグローバルなマーケティング活動を国や地域にかかわらず標準化し実行することを意味する。適応化とは、マーケティング

活動を地域の差異に適応させ、地域の市場環境によって異なる戦略を採用・実行することを意味している。これまで、標準化をどこまで行うのがより優れた戦略なのか、という側面での研究が行われてきた。

60年代から80年代までの研究では、当時、企業活動が国際化してきたことを反映して、国内と同じようなマーケティング戦略を海外で行うのがふさわしいだろうか、という問題意識があった。たとえば、Sorenson and Wiechmann (1975) は、国際マネジャーから、国際マーケティング上、適応化しやすい要素と標準化しやすい要素があることを見いだしている。1983年にハーバード大学教授、レビット (Levitt, 1983) が唱えたグローバル標準化論は実務家に大きな影響を与えた。彼らは、市場は世界同質化によって、グローバル化していくため、企業は自社のマーケティング戦略ができるだけグローバルに標準化すべきである、と説いたのである。

しかし、90年代以降の実証的研究がもたらした結論は必ずしもレビットの考えを支持するものではなかった。90年代には望ましい標準化とはどのようなものなのだろうか、という観点からの検討が行われた。O'Donnell and Jeong (2000) は、標準化と成果との間にポジティブな関係を見いだしたが、一方、Samiee and Roth (1992) は、標準化戦略を採用するかしないかの間に有意な成果の差を見いだしてはいない。Carpano and Chrisman (1995) は、同質的な市場であっても異質的な市場であっても、標準化がより成果を高めるという結論を得ているつまり、標準化が必ず企業の成果に結びつくという一貫した結論は得られていない。

2000年代には共分散構造分析を用いて、前駆条件や、プロセス変数、さらに媒介変数などを組み込んだより複雑なモデルをテストした研究が行われるようになった。Ozsomer and Simonin

(2004) の報告によれば、マーケティングプログラム（マーケティングの4P）の標準化は成果とポジティブな関係がある一方で、価格戦略など商品以外の要素は成果とネガティブな関係にあり、これらの要素は適応化すべきであるという。

近年の研究成果では、Katsikeas, Samiee and Theodosiou (2006) は、日米独企業の英国における活動を調査して、多国籍企業のマクロ・ミクロ環境とマーケティング戦略選択との間にフィットがある状態においてのみ、標準化は成果にポジティブな成果をもたらすと結論づけられている。言葉を換えていえば、国際マーケティングが標準化であろうが、適応化であろうが、戦略がホスト国の市場環境にフィットしているかどうかが、優れた成果をもたらすかどうかを決めることになる (Samiee, Katsikeas and Theodosiou, 2009)。

上記までの文献レビューを踏まえて言えば、本稿でネスレ日本が行っている試みは、標準化と適応化という観点から見て興味深い観点を提供していると考えられる。インスタントコーヒーという製品のローカライゼーションだけでなく、それを販売する仕組みとしてのビジネスモデルにおいても、ローカルでの適応化がどのように行われているかを検証するための事例を提供していると考えられるからである。

2-3. 本社と海外子会社との関係

国際経営論において本社と海外子会社の関係は、経営戦略および組織上、最も重要な問題の1つである。Heenan and Perlmutter (1979) は、多国籍企業の研究において、本社が海外子会社に対するマネジメントの方向性として、本社の指示のもと子会社に裁量権のない本国志向型、重要な意思決定を本社で行うが業務レベルでは現地スタッフに任せる現地志向型、国より広範囲の地域単位で戦略策定等を行う地域志向型、本社と海外子会社が協調にあり、普遍的でありながら現地に根差し

たマネジメントを行う世界志向型の4つに分類し、多くの企業がこの順序で発展していくと主張した。

しかし、この分類はどのような事業を行うかという経営戦略の違いにも依存する。世界を統一市場と捉えるグローバル産業でのグローバル戦略と、市場を各国ごとに独立すると考えるマルチドメスティック産業でのマルチドメスティック戦略では対照的な経営戦略を要し (Porter, 1986)、それにより海外子会社のマネジメントも異なり、現地適応戦略では自律した子会社のマネジメントが必要になる (Prahalad and Doz, 1987)。

そして、産業の種類やとるべき経営戦略により、その組織構造も異なってくる。Stopford and Wells (1972) は、多国籍企業の組織構造を、海外製品の多角化と海外売上割合の2つの次元で分類し、国際事業部門の設置、世界的製品別事業部制、地域別事業部制、これら両方の特徴を持つグローバルマトリックスという発展段階を示した。

また、Bartlett and Ghoshal (1989) は、先の Heenan and Perlmutter (1979) の分類と類似するが、グローバル適合とローカル適応の度合により、グローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランサンショナルの4つに分類し、両者を高いレベルで実現している理想的なトランサンショナル企業のマネジメント組織構造として、グローバルマトリックスを支持した。これは、従来型の本社と子会社の1対1の関係とは異なる組織構造である。さらに、Bartlett and Ghoshal (1992) では、先進的なトランサンショナル企業であるABBの事例の詳細を提示した。ここでは、単にグローバルマトリックスという公式な組織構造だけでなく、現地マネジャーの役割に注目し、起業プロセス、統合プロセス、変革プロセスの3つのプロセスの重要性を提示した。

さらに、海外子会社におけるマネジャーを中心とした研究では、海外子会社の戦略的役割は、現地適合やイノベーションのための独自の戦略イニ

シアティブにより創発的に生まれ (Birkinshaw, 1997)、そのために海外子会社でのアントレプレナーシップ（企業家活動）の重要性を主張した (Birkinshaw, 2000)。

以上のように、理想とされたトランサンショナル企業であるが、膨大な調整活動コストのため、多くの企業が諦めるに至った。

最近では、これに代わるメタナショナル経営論が提唱され (Doz, Santos and Williamson, 2001)、一部の企業で導入されている。これは、従来の国際経営論の基本戦略であったR&D活動などの本国中心主義にこだわらず、現在の情報社会を活かして、世界各国で蓄積した経営ナレッジ（知識・情報）を有効活用し、グローバルな優位性を確保する経営である。この考えは、世界中に遍在する優れたナレッジを活かす点で優れ、特に自国のR&D能力が弱く、市場が小さい場合に有効である。しかし、自国のR&Dの優位性などにこだわる多くの日本企業にとっては、一部を除き、導入に至っていない。

以上のように、国際経営論における本社と海外子会社の関係とそれに関連する主な研究の変遷を説明してきた。しかし、これらについては未だ模索している状態であり、現地でのイノベーションを生み出す効果的な海外子会社のマネジメントが求められている。本稿の事例は、このために有効な先端事例の提示やマネジメントを明らかにする意味で重要と考える。

特に、グローバル・イノベーション論の研究では、例えば、岩田 (2007) や浅川 (2011) など、これまでそのほとんどが研究活動や製品開発活動に焦点を当ててきた。しかし、企業におけるイノベーションにおいて、製品開発よりもビジネスモデルのイノベーションの方がより上位にあり (Hamel, 2013)、本稿で扱うビジネスモデルのイノベーションの1つであるローカライゼーションはこの点においても、研究の意義があるといえる

だろう。

上記までのビジネスモデルと標準化・適応化、さらに本社と海外子会社の関係の議論を踏まえて、以下のように本稿でのリサーチクエスチョンを提起したい。

リサーチクエスチョン：ビジネスモデルがローカライゼーションをしながら進化するとき、その詳細はどのようにになっているか、そして、どのような条件や論理が必要となるだろうか。

つまり、海外にある既存のビジネスモデルを変化させ、ビジネスモデルを進化してローカルに適応させると、その詳細がどうなっていて、どのような条件が必要だろうか。また、どのような考え方方が有効だろうか。

本稿は1つのケースを用いた事例研究ではあるが、上記のクエスチョンに何らかの示唆を得ることができると期待される。

3. 調査方法

本稿の調査は、インタビューを中心としている。ネスレ日本の関係者に、インタビューを行い、ICレコーダーに録音し、その後文書化して、分析を行った。質問内容は、ネスレのコーヒーマシンであるネスプレッソ、ネスカフェドルチェグスト、ネスカフェバリスタがどのような経緯で生まれ、どのようなビジネスモデルで、どのようなマーケティングを行い、どのような効果があったか、である。インタビューは、ネスレ日本、コーヒーシステムビジネス部部長、村田達也氏、ソリュブルコーヒービジネス部、永田真一氏、広報部室長、嘉納未来氏に対し、ネスレ日本神戸本社にて、2013年1月22日午後2時から午後5時30分に行つた。このほか、ネスレ日本のHPや2次資料を参照し、さらに電子メールにて多くの回数の追加質問を行い、2014年7月2日午後6時30分か

ら7時30分まで、嘉納氏に電話インタビューを行つた。

4. ネスレの企業概要

ネスレ株式会社は、スイスに世界本部を置く世界最大級の食品企業である。ネスレグループの世界全体での売上は、約7兆8,800億円（2012年、同社HPより）、営業利益約1兆2,000億円であり、売上高営業利益率は、15.2%に達する。事業分野別売り上げでは、飲料が21.8%、乳製品・アイスクリーム19.6%、調理用食品・調味料16.7%、そのほかに、栄養関連、チョコレート・菓子、ペットケア、ウォーターなどの分野で事業を行つてゐる。2013年はネスレの日本進出100周年に当たり、日本を代表する食品企業の1つである、味の素株式会社（2012年度の売上1兆1千720億円、売上営業利益率6.1%、同社HPより）と、ネスレの企業規模を比較すると、ネスレは味の素の売上高の6.7倍の規模である。

5. ネスカフェバリスタの概要

5-1. バリスタ

ネスレは、インスタントコーヒー（ネスレではソリュブルコーヒーと呼んでいる）の分野で、多大な成功を収めてきた。しかし、レギュラーコーヒーだけでなく、カフェで提供されるコーヒーも含め、コーヒー業界の商品の多様化・競争はますます激しくなるばかりである。日本では1990年代以前、ブラックもしくはミルクを入れて楽しむという、どちらかというと単純な飲み方が主流だった。それが、2000年代初頭に大きな市場の変化が起きた。グローバルな大手コーヒーチェーン店が日本で増加し始めたからである。これによって「カフェ文化」が日本に浸透したと考えられる。結果、ネスカフェのインスタントコーヒーだけがほとんど唯一の家庭用コーヒーであった時代は過去のものとなった。

こうした時代においてネスレ日本が、インスタントコーヒーで行ったビジネスモデルのイノベーションが、「ネスカフェゴールドブレンドバリスタ」（以下、バリスタ）である。これはインスタントコーヒーを用いてカフェで出されるような本格的なコーヒーを作れるマシンである。これは高齢化したインスタントコーヒーの顧客の若返りを図るために、30代を中心とする若者層をターゲットとし、クレマの立つ本格的なコーヒー、エスプレッソなど5種類の味のバリエーション、1杯13円という経済性の3点の価値を顧客に提供するものである。特に、クレマといわれるミルクの泡が生まれるのが特徴である。バリスタは、日本で企画、開発され、日本で発売されている。価格は1台9,000円（税込）と低価格で、2009年4月にイオングループでのテスト販売を経て、2010年3月から本格発売を始め、2012年末時点で累積100万台、2013年末時点で180万台が売れるヒット商品となっている。バリスタは日本で最も売れているコーヒーマシンである。なお、日本の家庭用コーヒー市場は出荷額ベースで3,000億円といわれている。

ネスレでは、バリスタに先立ち、コーヒーマシンとして「ネスプレッソ」、そして、「ネスカフェドルチェグスト」のビジネスを開拓してきた。ネスプレッソは、カプセル型のレギュラーコーヒーを使用する高級なエスプレッソマシンであり、スイス本部で開発され、世界中でビジネス展開が行われてきた。ドルチェグストは、ネスプレッソよりもマシンおよびコーヒーカプセルがより安価なシステムであり、これもスイス本部で開発され、世界中で展開してきた。日本で生み出されたバリスタは、これらのビジネスモデルや技術を日本に即してローカライゼーションして生まれたものである。

5-2. ネスプレッソ

ネスプレッソは、20年以上前にネスレのスイス本部で開発され、1986年に最初は業務用マシンとして販売された。熟練のバリスタが入れるよう、上質のエスプレッソコーヒーをだれでも簡単に作ることができるコーヒーマシンである。その後、本体価格が下がり、一般消費者向けに売り出された。ネスプレッソのコーヒーマシンは、日本で3万円から5万円と比較的高価格で、レギュラーコーヒーを1杯分の専用カプセルで提供し、カプセル一杯分の価格は約80円と高価格である。

このビジネスは専用の子会社が担当し、ネスプレッソクラブなど高級な会員制度で顧客を囲い込む方針を取っている。また、このコーヒーマシンは家電量販店でも購入できるが、専用のコーヒーカプセルは会員制度を通じた直販や自社直販店舗のみで行っており、専用カプセルを用いることやこのような販売システムなどの点で、クローズドなビジネスモデルである。つまり、このビジネスモデルの特徴としては、コーヒーマシン自体を高価格で販売し、ここで十分な利益を確保し、専用カプセルも高価格でさらに儲けるというものである。2006年時点、世界で140万台のマシンが売れ、カプセル10個入りのパッケージが23億個売れた。

5-3. ドルチェグスト

ドルチェグストは、1杯取りのレギュラーコーヒーを簡単に家庭で楽しむことができるコーヒーマシンとその専用コーヒーカプセルのシステムであり、本格カフェで提供されるメニューが家庭で楽しめる。ネスプレッソがエスプレッソ専用の高級マシンなのに対し、ドルチェグストは、エスプレッソも含むレギュラーコーヒーの様々な味をより低価格で提供する。専用コーヒーカプセルは広く様々な店舗で購入できる。

ドルチェグストは、スイス本部で開発されたグローバルプロジェクトで、2006年に欧州で発

売され、2007年11月から日本で発売を開始した。2012年末、世界で累積1,000万台、日本で75万台販売され、2013年秋時点で、日本で100万台販売された。コーヒーマシンの価格は1万円から2万円程度であり、平均価格は1万2千円程度である。

これは、顧客にコーヒーマシンを購入してもらい、さらに好みの味のコーヒーカプセルを購入してもらうビジネスであり、カプセルの種類は日本では12種類ある。ブラックコーヒーとすると1杯50円になる。ドルチェグストのビジネスは、コーヒーマシンの販売台数が増えれば増えるほど、消耗品であるコーヒーカプセルの売り上げが増加していくクローズドシステムのビジネスモデルである。カプセルの平均消費量は1台あたり、1日1杯（1個）であり、月1,500円強、年間では2万円程度となる。

2007年11月に全国で販売を開始した。また、イトーヨーカドーでも販売を行った。専用カプセルをどこでも購入できるようにして、ドルチェグストのシステムの優位性を顧客と販売店の両方に訴求した。なぜなら、専用カプセルがどこででも購入できることが、このクローズドシステムのビジネスモデルの成長に重要だからである。小売店としては、通常のレギュラーコーヒーの5倍程度の価格のカプセルは、定価販売でもあり、売上げと儲けの両方が大きい商品として歓迎された。この結果、好循環サイクルができ、扱う販売店も増加していった。

6. ネスカフェバリスタの事例

6-1. ネスカフェバリスタの生まれた経緯

ビジネスモデルの議論や分析をする前に、本節では、バリスタの生まれた市場の背景や論理、ネスレ社内でのイノベーションが起きたプロセス、さらにバリスタの効果について説明する。まず、日本市場はレギュラーコーヒーが主流のヨーロッ

パ市場と異なり、インスタントコーヒーが圧倒的に強いという日本市場の特徴がある。具体的には、市場はインスタントコーヒーがコーヒーの市場の3分の1を占めている。また、インスタントコーヒーの購入世帯率は60%を超えていている。

しかし、このような日本のインスタントコーヒー事業も課題を抱えていた。当時、インスタントコーヒーは市場成長がほとんどなく、横ばいであった。特に、顧客の高齢化があり、顧客の若年化が課題であった。また、若い層はスターバックスなどのカフェが浸透していてコーヒーのおいしさの基準が変わり始めていた。

このような背景でバリスタは生み出された。2007年頃まで、家庭内で飲むコーヒーは、インスタントコーヒーとレギュラーコーヒーしかなかったが、そのルールを変えて、新しい家庭内のコーヒーの飲み方にアプローチしようと当時のネスレ日本のCEOのジョンソン氏が推奨した。つまり、カフェで飲むようなコーヒーを提案しようと考えた。

その商品のコンセプトは、さらに遡る日本のネスカフェのオランダ人のマーケティングディレクターの発想にあった。このディレクターがタクシーの中で手書きで、コーヒーマシンの絵を描いて、「ここにインスタントコーヒーのカートリッジをカッパッと入れて、スターバックスで飲むようなコーヒーができたらおもしろくないか」とローカルの日本人スタッフに提案したことが最初の発想であった。当時、インスタントコーヒーを飲む業務用マシンはスイスにもあったが、現在のエコ&システムパックのようなカートリッジを提供するという発想や家庭用の発想はスイスにはなかった。

そして、このスケッチをもとに、日本のネスカフェのチームが、スイス本社にこのアイディアを何度も相談した。スイス本社では、この相談を参考にして、すでに存在していた業務用インスタン

トコーヒーマシンを小型化して、家庭用のインスタントコーヒーマシンを試作し、世界中のネスレに公開した。これに日本サイドがこの事業を行いたいと手を挙げて、事業化が承認され、本社とともにバリスタが共同開発された。なお、この際に、バリスタのアイディアを生み出すために、ネスプレッソなどのビジネスや技術の蓄積が生かされているという。

以上のように、バリスタは日本のインスタントコーヒーの特殊な市場があって、初めて生み出されたものである。また、バリスタは、インスタントコーヒーを多く売るために作ったマシンであり、家電製品を売りたいというわけではない。

6-2. ネスカフェバリスタの開発の経緯

バリスタのマシンの開発の経緯について説明する。2005年春に、ネスレのスイス本社から、家庭用のインスタントコーヒーマシンの試作品が出来上がったとの知らせがあり、「ネスカフェバリスタ」の共同開発を開始した。

開発は、日本とスイス本社の技術者たちとの共同開発チームによって進められた。スイス本社で生み出された技術やアイディアを、日本の市場で受け入れられるように、日本仕様へのローカライゼーションが求められた。最も重要な課題は、スイスの技術者に日本人の嗜好や習慣を理解してもらうことであった。

例えば、コーヒーを抽出する温度は解決すべき課題であった。スイス本社側が最初に設定した温度は、日本人からすれば、かなり低いものであった。また、1杯のコーヒーが出来上がる時間も解決すべき点であった。スイス本社側が最初に設定していた時間では、1杯のコーヒーをいれるのに1分以上要していた。日本側が求めた時間は、1杯につき30秒であった。日本のスタッフは、日本人特有のこれらの要望をスイス本社の技術者たちに伝えた。

さらに、日本のスタッフが重視したのは「クレマ」である。当初のスイス本社側の設定では、湯の温度の低さのため、クレマの持続時間が一定ではなく、泡がすぐに壊れてしまった。そこで、この点を十分に改良した。

マシンの設計自体も改良した。当初の設計ではマシンの分解ができなかったため、その洗浄が難しかった。そこで、日本側は清掃を簡単にするためにマシンを分解できる設計にするようスイスに依頼した。

このように、スイスと日本の開発スタッフたちは、粘り強く細かい調整を繰り返し、日本人の味覚や習慣に合うクオリティを求め、ローカライゼーションを実現し、マシンを完成させた。

6-3. ネスカフェバリスタの成果

バリスタの成果について説明する。まず、バリスタは、マシンを用いたインスタントコーヒーを顧客が1杯約13円と非常に安く飲むことができるようになった。それにより、2012年3月に全国展開して、同年末までに累計100万台を販売したことである。よって、年間販売台数では国内で最も売れているコーヒーマシンとなった。

消費者の認知度も、2009年の5%、2010年の27%、2012年2年の48%と大幅に増加し、約半数の人がバリスタを知っていると答えている。また、バリスタは顧客の持つインスタントコーヒーのイメージも変えた。バリスタは、調査で「ハイクラス」「ラグジュアリー（ぜいたく）」「安物でない」のイメージ項目で高い評価を得ている。

さらに、コーヒーの種類別の消費にも大きな変化を与えた。バリスタ導入以前は、インスタントコーヒーのみ飲む人が37%、インスタントコーヒーとレギュラーコーヒーを両方飲む人が34%、レギュラーコーヒーだけ飲む人が19%、コーヒーを飲まない人が10%であった。それが、バリスタ販売後では、インスタントコーヒーのみ飲む人

はさほど変化はなかったが、インスタントコーヒーとレギュラーコーヒーを両方飲む人が55%に大幅に増加し、その分、レギュラーコーヒーのみ飲む人の割合が減少した。つまり、バリスタ導入の効果として、レギュラーコーヒーしか飲まなかつた人がインスタントコーヒーも飲むようにしたということである。

もう1つの成果は、インスタントコーヒーの顧客年齢層の若返りである。インスタントコーヒーのユーザーは50歳代以上が全体の50%も占めていた。しかし、バリスタの購入世帯は、20歳代が9%、30歳代が42%、40歳代が32%、50歳代が19%と、30歳代と40歳代が中心となり、一般的のインスタントコーヒーのユーザーよりも大幅に若返りが実現した。

さらに、バリスタ購入以前と以後ではインスタントコーヒーを飲む量も大幅に増えている。バリスタ購入後では1人当たりのレギュラーコーヒーも含めてコーヒー全体の飲用量が109%も増加し、バリスタとインスタントコーヒーを備えている世帯ではインスタントコーヒーの飲用量が138%も増加している。つまり、バリスタはインスタントコーヒーの飲用量を増やし、コーヒー全体の飲用量の増加もけん引しているといえる。

以上、バリスタは、ネスレのインスタントコーヒー事業の長年の課題であったレギュラーコーヒーからの顧客の獲得、顧客層の若返りを実現させ、さらにインスタントコーヒーの消費量自体も大幅に増やすことを実現させた点で、成熟市場を再活性化させたという意味でその成果は非常に大きいものであった。

7. 分析：ネスカフェバリスタの

ビジネスモデルのローカライゼーション

ここでは、バリスタのビジネスモデルのローカライゼーションに焦点を当てて、詳しく分析していく。バリスタのビジネスモデルは、すでにあつ

たビジネスモデルをどのように日本にローカライゼーションしたものだろうか。それは次の4点に集約することができる。(1) インスタントコーヒーという商品の販売チャネルや消費者の使用方法を大きく変えたこと、(2) 本体価格を出来るだけ低く設定したこと、(3) 専用のコーヒーを非カプセル化して廉価に提供したこと、(4) ネスカフェアンバサダーの採用、である。

1つ目のビジネスモデルのローカライゼーションは、インスタントコーヒー商品の販売チャネルや消費者の使用方法を変えたことである。これまでのネスレのネスプレッソ（レギュラーコーヒーのエスプレッソ用）やドルチェグスト（レギュラーコーヒー用）と異なり、バリスタはインスタントコーヒー専用のコーヒーマシンであることに特徴があり、バリスタは世界で唯一のインスタントコーヒー専用のマシンである。

日本でのインスタントコーヒーのシェアは世界でトップであり、市場が非常に大きい。そこで、ヨーロッパのカフェ分野であるエスプレッソやレギュラーコーヒーの流れにあるネスプレッソやドルチェグストとは別に、インスタントコーヒーのマーケティングを再活性化することを目指した。具体的には、販路として、従来のスーパーマーケットに加えて、直販ルートを採用した。

また同時に、消費者にインスタントコーヒーの使用方法を、このバリスタを通して使用することを提案した。これにより、ネスレ日本の主要事業であるインスタントコーヒーと大きなシナジー効果を発揮することができ、後述するような成果を生み出すことに成功した。つまり、バリスタは、マシンの販売よりも、インスタントコーヒーをより多く販売するために開発されたシステムであり、ネスレ日本の既存事業の拡張を目指したという点で、ローカルにおけるイノベーションを実現したといえる。

2つ目のローカライゼーションとは、本体価格

を出来るだけ低く設定したことである。これまでのネスプレッソは高価格、ドルチェグストは平均的な価格であったが、バリスタは、本体を非常に低価格に設定した。具体的には、平均価格は9,000円であり、特売価格で7800円である。この挑戦的な価格設定により、マシンの普及が大いに促進され、2014年1月末時点までに180万台販売することに成功した。

つまり、バリスタの価格設定は、ネスプレッソやドルチェグストと異なり、マシンからの利益の確保を考えずに、最も普及しやすい価格設定を行った。当初は、マシンでの利益も見込み、1万2,800円で販売していたが、戦略的な普及のため、高岡副社長（当時）の指揮のもとで、実験を行い、イオングループで9,980円、7,980円、4,980円の価格でテスト販売した結果、4,980円は品質に不安があるとの顧客の声があり、7,980円の価格の場合が最も多く売れたので、希望小売価格を9,000円、割引価格を7,980円と決定した。

つまり、マシンについて利益や製造原価ではなく、あくまで最もマシンが売れて、普及する価格設定を行ったことが、ビジネスモデル上の特徴である。この価格設定は、マシンで儲けを確保するビジネスモデルである家電メーカーでは到底できないものである。

よって、バリスタの場合は、基本的にマシンでは儲けず、あくまで詰め替えのインスタントコーヒーで儲けるビジネスモデルである。つまり、ゲームソフトで儲ける家庭用ゲーム機やインクで儲けるプリンターのビジネスモデルと同様である。マシンが普及すればほど、結果的にインスタントコーヒーの販売が増加し、それにより、マシンの投資や製造費用の回収を行うというビジネスモデルである。これは、インスタントコーヒーを主力事業とする食品メーカーだから積極的に展開できるビジネスモデルである。この結果、このビジネスの参入障壁が高まり、結果として詰め替え用

インスタントコーヒーの市場シェアを高められる可能性がある。

この点で、ネスプレッソやドルチェグストとは全く異なるビジネスモデルになっている。むしろ、現在では逆にバリスタの価格設定の成功を学習し、スイス本社主導で世界展開するドルチェグストも追従する動きがある。

3番目のローカライゼーションは、専用のコーヒーを非カプセル化して、廉価に提供したという点である。ネスプレッソとドルチェグストはコーヒー1杯分を専用のカプセルとしてパッケージ化して販売しているが、バリスタの場合は、1杯分をカプセル化せずに、専用のインスタントコーヒーの30杯分や60杯分を詰め替えパッケージ（エコ&システムパックと呼ぶ）して、販売した。

専用コーヒーのパッケージ化という点ではネスプレッソとドルチェグストと同様だが、30杯分や60杯分を1つのパッケージにした点が異なる。これにより、バリスタはコーヒー1杯13円という低価格を実現した。ネスプレッソは1杯分で80円、ドルチェグストは1杯分で50円であるから、バリスタははるかに安くコーヒーを楽しむことができる。

これにより、ネスレ日本の主要事業であるインスタントコーヒーの商品パッケージと親和性を持たせて、顧客に受け入れやすくするとともに、非常に広い市場を獲得することができた。そして、この1杯13円という価格は、インスタントコーヒーとしては非常に付加価値の高い価格になっており、ネスレのインスタントコーヒー事業の収益性向上に大きく貢献している。そして、バリスタのマシンは、この専用パッケージに最適化した設計を行っている。

つまり、専用のインスタントコーヒーを用いる点で、ネスプレッソとドルチェグストと同様にコーヒーマシン本体とコーヒーのシステムは、クローズドなビジネスモデルであるが、1杯分をカ

パセル化せずに、詰め替えパックとしてインスタントコーヒーを廉価（しかし、インスタントコーヒーとしては高価格）で提供した点で、ローカライゼーションを実現したといえる。

4番目のバリスタのローカライゼーションは、「ネスカフェアンバサダー」という販売上の戦術を採用したことである⁽²⁾。「大使」という意味を持つこのアンバサダーとは、オフィスでの需要に対応して考えられた販売手段である。日本には、530万の中小の事業所があり、20人以下のオフィスに2,300万人が働いており、これを消費者へのリーチ手段とする施策である。

ネスカフェアンバサダーは、インターネットから応募し、審査のうえ選ばれた消費者であり、その果たすべき務めとは、(1)職場にバリスタを設置すること(2)ネスレ通販でエコ&システムパックを購入してもらうこと(3)定期的にアンケートに協力してもらうことである。このような施策を通じて、長期的にオフィスで発信力のあるアンバサダーを育成でき、バリスタの導入を促進し、コーヒーの消費量を増加することができる。現在、日本全体で、2012年末時点では2万人、2013年末時点で10万人のアンバサダーが育っている。

このアンバサダーでもう1つ特筆すべき点は、ネスレがアンバサダーにバリスタのマシンを無償提供することである。つまり、バリスタのビジネスモデルである低価格でマシンを提供し、専用コーヒーの消費を促進するという点をさらに一歩進化させているということであり、この点でもビジネスモデルのローカライゼーションを実施した。

最後に、このビジネスモデルの模倣困難性と持続優位性について説明したい。まず、バリスタ本体およびコーヒーの専用パッケージにおいて多くの特許を取得しており、容易に類似商品を他社が開発、販売できないようにしている。また、バリスタのマシン自体の価格を原価近くの低価格に設

定することにより、マシン単体で儲けを出さなくてはならない家電メーカーからの模倣参入の障壁を築いている。さらに、専用コーヒーにも工夫がある。コーヒーの粉末自体は従来の製品と共通だが、バリスタのマシンと相性を最適化した製品パッケージを開発し、専用パッケージ化したことである。これにより、自社や他社の通常のインスタントコーヒーを使用しにくいようにした。また、他社製品使用時にはマシンの故障時の保証をしないことを顧客に喚起している。このように模倣困難性や持続優位性について様々な対策を行っている。

8. 考察

以上、ネスカフェバリスタの事例をビジネスモデルのローカライゼーションという論点から提示し、分析した。この事例は、学術面と実務にとってどのような意義をもっているだろうか、次の3点から本事例の考察を行いたい。(1)国際マーケティング論におけるローカライゼーション戦略、(2)消耗品中心のビジネスモデルへの進化、(3)ビジネスモデルのローカライゼーションや進化の条件。

(1) 国際マーケティング論における

ローカライゼーション戦略

本事例の意義を国際マーケティング論という見地から検討してみたい。日本市場でバリスタを開発し、ビジネスを成功させるために、2つのローカライゼーションが行われていた。1つは、インスタントコーヒーやマシンという製品のローカライゼーションであり、もうひとつは、ビジネスモデルのローカライゼーションである。

第一に、消耗品であるインスタントコーヒーの粉末自体は世界的に標準化されている製品であるが、パッケージなど、さらに、それを加工するコーヒーマシンがローカライズされている点に注目したい。ネスレ日本のインスタントコーヒーの

ビジネスチームは、スイス本社でのインスタントコーヒーの家庭用マシンの試作のニュースを得て、日本市場向けのコーヒーマシン製品の企画、開発、事業化をスイス本社に提案し、共同開発を行った。この際、前述したように、種々の日本の顧客の嗜好や習慣を考慮して、それらに最適化させてマシン製品の開発が実現された。

一方、本論での重要な発見は、ビジネスモデルのローカライゼーションが行われた点である。これは、すでにグローバル展開していたネスプレッソおよびドルチェグストのビジネスモデルを参照して、新たに開発したインスタントコーヒーのマシンのために、日本チームが日本市場に最適なビジネスモデルへと適応させた。

具体的には、(1)コーヒーマシンのビジネスのインスタントコーヒーへのターゲットを変更した、(2)本体価格を出来るだけ低く設定して競合を排除した、(3)専用のコーヒーを非カプセル化して廉価に提供した、という3点であった。さらにコーヒーマシンを無償で提供する「ネスカフェアンバサダー」制度も日本市場独自の試みである。これらのビジネスモデルのローカライゼーションがあつて初めてネスカフェバリスタのビジネスは成功したといえよう。

このことは、Samiee, Katsikeas and Theodosiou (2009) の国際マーケティングが標準化であろうが、適応化であろうが、戦略がホスト国の市場環境にフィットしているかどうかが、優れた成果をもたらすかどうかを決めることがあるという主張と合致している。

実務面からいえば、海外市場に進出するとき、市場環境にフィットするためには、製品とビジネスモデルの両方をローカライズする必要がある、という教訓がこの事例から得られるだろう。

(2) 消費品中心のビジネスモデルへの進化

では、ビジネスモデル論にとってこのネスカフェバリスタはどのような意味をもっているだろ

うか。本事例の注目すべき点は、インスタントコーヒーという商品を、これまでのように商品それ自体を大規模流通を通して店頭で販売するというのではなく、あたかもインスタントコーヒーをコーヒー機における紙やインクのような「消耗品」とみなすビジネスモデルに進化させたことにある。

つまり、ネスレ日本は、バリスタとインスタントコーヒーという2つの商品を用いて、消耗品ビジネスのようなハードウェアとアクセサリー（消耗品）中心のビジネスモデルをつくった。このモデルとして例えば、インクジェットプリンターが挙げられる。高度な技術を用いてプリンター本体の製品を開発し、販売するが、その際、プリンターは低価格で提供し、儲けの中心は消耗品のインクである。

しかし、従来の消耗品ビジネスのモデルとまったく同じではない。ネスカフェバリスタのビジネスモデルが異なる点は、ハードウェア開発に多大な経営資源を投じるビジネスモデルではない点である。これまでの多くのプラットフォームを用いたビジネスモデル、例えば、フィルムメーカーのフィルムとカメラ、プリンターとインク、家庭用ゲーム機とゲームソフト、複写機とメンテナンスサービスなどは、多くハードウェア中心のビジネスモデルであった。つまりハードウェアの開発に多大な経営資源が費やされてきた。しかし、ネスレ日本の場合は、そこまで大きな経営資源は投じることなく、既存の社内資源を活用して消耗品を中心の新たなビジネスモデルを築くことができた。

この意味では、ネスレバリスタは、既存資源を活用して、多大な経営資源を費やすことなく、新しいビジネスモデルに進化したという意味で注目すべきである。

実務的なインプリケーションとしても、消費財を扱う企業がビジネスモデルを果たそうとするとき、参考すべき事例になりえていると考えられる。

(3) ビジネスモデルのローカライゼーションや

進化の条件

本事例と同じようなビジネスモデルのローカライゼーションの戦略が、いつも成功するわけではない。なぜ、このような戦略の創造と実施が可能だったのだろうか。ビジネスモデルをローカライズさせ、同時にそれを進化させるためには国際経営論の論点、および実務面として、どのような条件が必要かをネスレのマネジメントを説明し、明らかにしたい。

ネスレでは、食品はローカルビジネスであるとの考えのもと、国という地域と製品分野の2次元のグローバルマトリックス組織になっており、日本支社でのネスカフェやバリスタのビジネスは、スイス本社の飲料事業のストラテジックビジネスユニット（SBU）のマネジメント下にあり、一方で、日本地域のビジネスは日本支社のマネジメント下にある。（なお、キットカットは、コンフィクショナリーのSBU下である。）また、R&Dは、本社に基礎研究センターがあり、そのネットワークに世界に点在する製品別の製品開発センターがあり（例えば、チョコレートは英国の製品開発センター）、一方で各国支社組織下の工場（原材料や製造方法は世界共通）に付属した応用開発センターで味や香り等の製品の現地適合化を行う。

製品のローカライゼーションは、各国支社の戦略的イニシアティブにより、全社戦略との整合性（製品ブランドの基本コンセプト、ロゴ、栄養健康ビジネスの領域や原則など）のチェックを本社の担当SBUから受けながら、案件ごとに本社のSBUとTV会議等での頻繁なディスカッションを通じた調整活動を経て、論理的に説得して、SBUの合意や承認を得ながら、徹底して行われる。例えば、なぜ、抹茶味のキットカットが日本独自に必要なのかを、SBUに論理的に説得しなければならない。なお、調整や承認のマネジメントレベルは、案件の重要性によって異なる。

バリスタでは、ネスレに業務用インスタント

コーヒーマシンが存在していたが、日本のインスタントコーヒービジネスの重要性やカフェ文化の浸透により、新しい飲み方の提案が必要として本社に相談していた。その結果として、本社で家庭用インスタントコーヒーマシンの試作機が出来た後、日本から家庭用マシンの製品開発と事業化が本社SBUへ提案され、これらの理由により承認され、ルーチィン化されている本社との共同製品開発が開始された。一方、低価格戦略やアンバサダーなどの独自のビジネスモデルを含むビジネスのやり方、さらに製品パッケージ、広告などマーケティングのやり方は、支社に大きく任せられていて、適時、本社のSBUと調整と承認を得ながら進められたが、これはバリスタに限ったことではない。本社の基本戦略のもと、どのように展開するかは各国のトップに任せられている。

さらに、各国での開発または最適化した製品やビジネスのベストプラクティスは、スイス本社が吸い上げて、世界中で情報共有し、本社の指示ではなく、これに興味を持つ国（支社）のイニシアティブで採用し、さらにその国にあった製品やビジネスのやり方にさらにローカライゼーションしていく。実際、バリスタも日本での成功後、世界15か国でその国独自のやり方でビジネス展開されている。

以上のように、ネスレではグローバルマトリックス組織による、支社の戦略的イニシアティブと本社との製品開発やビジネスでの調整活動のもと、ローカライゼーションは製品のみならず、ビジネスモデルについても支社の自由度が大きく、任せられている。これらが、日本独自のバリスタの開発やビジネスモデルの優れたローカライゼーションを実現できた条件だろう。また、このような本社と地域との調整活動を行うために、創発的であり、論理的に本社を説得できる能力が現地社員に求められる。

本稿は、国際経営論およびグローバル・イノベー

ション論の先行研究を鑑みて、これらにおけるベストプラクティスおよび先端事例の提示としての意義があるといえる。特に、ネスレの歴史ともいえるインスタントコーヒーの事業と、比較的新しいコーヒーマシンの事業が、本社ではなく、日本というネスレのインスタントコーヒーの主要市場（リードマーケット）で再結合し、バリスタという新しいイノベーションや事業を生み出したこと、さらにそれを世界共有し、各国のイニシアティブで展開されていったことは興味深く、トランサンショナル企業のグローバルマトリックスを基に、メタナショナル経営論の特徴を取り入れている成功事例として学術的な意義が高いといえるだろう。

かつて、グローバルマトリックス組織を多くの大企業が取り入れたが、膨大な調整活動コストにより、ほとんどの企業（かの有名なABBも）は諦めてしまった。しかし、本事例から、TV会議や電子メール等の遠距離コミュニケーション手段が普及した現在においては、イノベーションを実現できるほどの調整活動が可能であるという点において、国際経営論においてグローバルマトリックス組織を再評価すべきだといえる。

現在、グローバルマトリックス組織およびメタナショナル経営を導入し、積極的に推進している日本企業はごく一部に留まっている。インスピレーションとして、食品に限らず、新興国を含めた現地適応化が非常に重要になっている今日、本事例のグローバル・イノベーションやビジネスモデルのローカライゼーションのマネジメント方法を、類似する業種の日本企業が1つの模範として、明日にでも積極的に取り入れ、自社のグローバルビジネス、特に、重要性の増しているビジネスモデルのイノベーションに役立てることが求められる。

9. 結論

本稿では、ビジネスモデルのローカライゼーションの論点に基づいて、ネスレのネスカフェバ

リスタの事例の詳細を例示して、議論した。この事例は、最近の顕著なビジネスモデルのローカライゼーションの成功例であり、ここから得られる知見も多い。

特に、（1）ローカライゼーションとして製品とビジネスモデルの2つの側面があったこと、（2）インスタントコーヒーを消耗品中心のビジネスモデルへ進化させたこと、（3）ビジネスモデルのローカライゼーションの条件として、グローバルマトリックス組織に、メタナショナル経営の特徴を組み入れ、支社の戦略的イニシアティブと本社との製品開発やビジネスでの調整活動のもと、ローカライゼーションは製品のみならず、ビジネスモデルについても支社の自由度が大きく、任せられていること、を見出した。また、このような調整活動を行うために、創発的であり、論理的に本社を説得できる能力が現地社員に求められる条件であった。

本事例は、最近の顕著なビジネスモデルのローカライゼーションの成功例であり、理論的・実務的に注目すべき事例と考えられる。今後は、さらに類似の事例を調査分析し、ビジネスモデルのローカライゼーションについて議論を深めていきたい。

*謝辞

本稿を執筆するに当たり、多くの貴重なコメントを頂いた2名の査読者の方々に、感謝致します。また、本稿の調査にあたり、インタビューを快く許可して頂いたネスレ日本株式会社代表取締役社長の高岡浩三氏に、感謝致します。また、インタビューの調整、社内資料の提供など特にお世話になったネスレ日本株式会社、広報室長の嘉納未来氏にお礼を申し上げます。

【注】

- (1) ビジネスマodelの全般の先行研究のレビューについては、Zott, Amitt and Massa (2011) を参照のこと。
- (2) アンバサダー制度については、ネスレ日本社長高岡浩三氏の著書（高岡, 2013）に、その詳細が記述されているので参考にされたい。

【参考文献】

- Afuah, A. (2004) *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- 浅川和宏 (2011) 『グローバルR & Dマネジメント』慶應義塾大学出版会。
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。)
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1992) *Transnational Management*, Richard D. Trwin, Inc. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター。)
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporation: the characteristic of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-230.
- Birkinshaw, J. (2000) *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage.
- Calia, R.C., Guerrini, F.M., and Moura, G.L. (2007) Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration, *Technovation*, 27, 426-432.
- Carpano, C. and Chrisman, J.J. (1995) Performance implications of international product strategies and the integration of marketing activities. *Journal of International Market-*
- ing*, 3(1), 9-27.
- Chesbrough, H.W. (2007) Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H.W. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Chesbrough, H.W. and Schwartz, K. (2007) Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1) (January-Februrary), 55-59
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2013) 「インタビュー いま、経営は何をすべきか」『Harvard Business Review (日本語版)』3月号、54-62、ダイヤモンド社。
- Heenan, D. and Perlmutter, H. (1979) *Multinational Organization Development: A Social Architecture Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」早稲田商学、423、193-233.
- Itami, H. and Nishino, K. (2010) Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2-3), 364-369.
- 岩田智 (2007) 『グローバル・イノベーションのマネジメント』中央経済社。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣アルマ。
- Katsikeas, C.S., Samiee, S., and Theodosiou, M. (2006) Strategy fit and performance conse-
- quences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867-890.
- Levitt, T. (1983) Globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- McGrath, R.G. (2010) Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- Mitchell, D. W. and Coles, C. B. (2004) Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy*, 25(3), 39-49.
- O'Donnell, S. and Jeong, I. (2000) Marketing standardization within global industries: An empirical study of performance implications. *International Marketing Review*, 17(1), 19-33.
- Ozsomer, A. and Simonin, B. (2004) Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.
- Phole, G. and Chapman, M. (2006) IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34 (5), 34 - 40
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries* (ed.) Boston, MA: Harvard Business School Press. (土岐伸他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C.K. and Doz Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Samiee, S. and Roth, K. (1992) The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Samiee, S., Katsikeas, C.S., and Theodosiou, M. (2009) Uniformity versus conformity: The standardization issue in international marketing strategy. In: (Kotabe, M. & Helsen, K. eds.) *The SAGE Handbook of International Marketing*. (pp. 301-321) London, UK: Sage.
- Sorenson, R. and Wiechmann, U. (1975) How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, 53(3), 38-50.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. and Velamuri, S. R. (2010) Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- Stopford, J. and Wells, L. (1972) *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社。)
- 高岡浩三 (2013) 『ゲームのルールを変えろ』ダイヤモンド社。
- 武石彰・青島矢一・輕部大 (2012) 『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣。
- Yaprak, A., Xu, S. and Cavusgil, S.T. (2011) The standardization construct in international marketing: earlier conceptualization and suggestions for further development. In: (C. Jain & D.A. Griffith eds.) *Handbook of Research in International Marketing* (2nd eds.), Glos, UK: Edward Elgar Publishing. Pp.90-208.
- 吉田孟史 (2011) 「ビジネスモデル進化論：知識創造的学習の観点から」青山経営論集、Vol.45、No.1、pp.197-222。
- Zott, C., Amitt, R. and Massa L. (2011) The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

(受理日 2014年8月4日)

Overseas Expansion of Emerging Market Firms:
Choice of Entry mode of Chinese Firms into Japanese Market

GONG Yuanyuan

Graduate School of Economics, Kyoto University

Localization of business models: A case study of Nescafé Barista

Dr.Yoshihiro ITO, Associate Professor,

Yamagata University

Dr.Hiroshi TANAKA, Professor,
Graduate School of Strategic Management, Chuo University.

Abstract

In the recent decade, outward foreign direct investment (OFDI) from emerging markets increased significantly. Although it is only a small percentage among OFDI from emerging markets, cross-border M&As against companies in developed countries have risen in a fast pace and a rich body of research has been studying this phenomenon. The aim of the paper is twofold: first it attempts to explain the influence factors on emerging market firms' choice of entry-mode into developed markets (i.e. M&A or greenfield). Second, it attempts to provide additional explanation for what triggers M&As in developed countries by firms from emerging markets.

Existing literature explains that emerging market firms internationalize in order to gain access to strategic resources, know-how and brand names and that in the case of China the government actively promotes outward FDI flows since 1999. We pointed out that it is also important to consider the industry-level condition of host country and whether Chinese firms had inward foreign experience prior to their entry to developed markets. We collected data on Chinese firms' OFDI activity toward Japan in the period during 2002 to 2011. We tested our hypotheses on a sample of 75 cases of investment by Chinese firms and found that lower industry growth rates and higher inward international experience coincided with a higher likelihood of M&A.

Abstract

The purpose of this paper is to clarify how business models are localized and how they evolve through that process. In order to clarify this issue, we looked at the case of Nestlé Japan's Nescafé Barista and used this case as an illustration for our discussion. In other words, we are aiming to clarify how business models originating from head offices overseas are tailored to the needs and circumstances of Japan and adapted to local conditions (i.e., localized) to achieve further success, by looking at the case of Nescafé Barista, a very successful recent case of this approach.

In this paper, we presented details of Nescafé Barista and discussed the following points: (1) Localization comprised two aspects: the products and the business model. (2) The local unit (Nestlé Japan) adapted the business model from one based on instant coffee to one based on an appliance (the Nescafé Barista coffeemaker). (3) Localization of the business model required that characteristics of meta-national management be incorporated into a global matrix organization, and that during the localization process, the local unit be given a lot of freedom to determine not only the products it would sell, but also the business model it would employ. Specifically, the local unit needed to exercise strategic initiative and negotiate with head office on product development and other aspects of business. Furthermore, to carry out such negotiations successfully, the local managers had to be creative and capable of logically persuading head office to approve their ideas.