

ERINA第3回賛助会セミナー 2018年11月21日  
於:ときメッセ

# ERINA企業調査に基づくロシア企業のマーケティングの実態と東西比較

富山 栄子

事業創造大学院大学

Tomiyaama.eiko@jigyo.ac.jp

1

## 報告内容

- 1. 問題の所在と研究課題
- 2. ロシアにおけるマーケティングの進化: 先行研究の整理
- 3 ERINA企業調査に基づくロシア企業のマーケティングの実態と東西比較
- 4. 回帰分析による地域異同性の再検証
- 5. むすび

2

## 「マーケティング」とは

- 「売れるしくみづくり」
- 「顧客創造と維持」
- 「セリング(売り込み)を不要にすること」
- 「ニーズに応じて利益を上げること」
- 「顧客の価値と満足を理解し, 創造し, 伝え, 提供すること」
- 「企業の市場創造活動」

3

## 「マーケティング」の役割

- マーケティング担当者は, 企業を成長させる司令塔の役割を担う。
- なぜなら, 生産, 技術開発, 会計, 人事といった企業経営に関係する全ては, マーケティングを補完する機能であると理解されるからである(Drucker 1974)。

4

## 問題の所在と研究課題(1)

- ソ連の社会主義経済では、顧客を意識した企業戦略や経営活動に関する理解は乏しく、むしろマーケティングの考え方自体がイデオロギー的な観点から否定的に捉えられていた
- 計画体制が崩壊し、市場経済化の進展に伴って、ロシアの企業の間においてもマーケティングに関する意識が高まるようになった (Golden et al. 1995)。

5

## 問題の所在と研究課題(2)

- 市場競争が激化していく状況の中で、企業はマーケティングの役割を再評価し、新たな競争上の優位を獲得するために顧客志向の経営戦略を追求するようになった。
- ソ連崩壊後におけるロシア市場への多国籍企業の参入もまた、ロシア企業へのマーケティングの重要性の認識や知識の浸透に際して大きな役割を果たした。

6

# 研究課題

- 1. 顧客志向のマーケティング戦略がどのようにして実現されるかという組織的な側面（特に、マーケティング機能を担う組織の位置づけ、人材の配置、戦略の内容や手法、コストに関係する問題）。
- 2. そこで生じる地域差の有無を検証する。

7

## 2 ロシアにおけるマーケティングの進化：先行研究の整理

ソ連崩壊直後：ロシア新興経済の企業は、物資を渴望する大きな人口を抱える巨大な市場において、販売上の苦勞を感じることもなしに、自社の発展を実現することができた。（製品志向（product out）：自社が提供しやすい製品・サービスを市場に供給）

Farley and Deshpandé [2006]は、モスクワの企業100社を対象とする調査（1997）年に基づき、顧客志向の高い企業はより良い業績を達成していると示した。

しかしながら、この時期は「何でも売れる」状況が現出しており、実際には、顧客のニーズを理解し、またはニーズを生み出すといったような顧客志向のマーケティング戦略を採用する必要がそれほど大きくなかった。

Roersen et al. [2013]は、「顧客志向」は言葉としては用いられたが、単なる意思の表明（「宣言された（declared）顧客志向」）に過ぎず、実態が伴わないものであったとして、当時の顧客志向が相当進んだとする理解は過大評価であったと指摘している。

8

## 2 ロシアにおけるマーケティングの進化：先行研究の整理

- Smirnova et al. [2011b]は、顧客志向のマーケティングの本格的な始まりは、2009年に生じた世界金融危機とその後の景気後退の時期であると主張している。
- この時期に、市場競争がより厳しいものとなったため、企業は顧客志向をはじめとしてマーケティング戦略を見直す必要に迫られた。
- ロシアの工業企業148社を対象とする調査に基づくSmirnova et al. [2011b]の実証分析では、顧客志向のマーケティングを採用する企業の業績がそうではない企業を上回るということが示されている。
- この結果を踏まえて、彼らは、企業の業績改善には、顧客志向の戦略を進める必要があり、購買部とマーケティング部の組織的な関係を強化し、バイヤーをはじめとする顧客がどのように考えているかをより深く理解する必要があると主張している。

9

## 2 ロシアにおけるマーケティングの進化：先行研究の整理

- スミルノワの研究グループはさらに、2008年、2010年、2013年の3期間にわたる企業調査結果に基づいて、ロシア企業は全体として顧客志向のメリットを理解し、顧客志向のマーケティング戦略をとるよう進化している状況を明らかにした(Smirnova et al. 2017)。
- 彼らの研究が示すところによると、ロシア企業の顧客志向は(a)顧客中心の戦略と(b)顧客サービス提供という2つの要素から構成される。前者の(a)顧客中心の戦略とは、経営方針として顧客を重視する姿勢、例えば、「顧客満足度をビジネスの目的とする」、「顧客のニーズに対応する企業であることにコミットし、顧客志向がどの程度実現されているかモニターする」、「顧客にとって価値あるものを創造することを信念として持つ」といった方針を掲げることである。(b)顧客サービス提供は、「顧客満足度を体系的かつ頻繁に測定する」と「アフターサービスに細心の注意を払う」から成る。双方の要素が、企業が市場環境に適応し、利潤を最大化し、自社を発展させるために必要な能力を強化し、企業の業績を改善させることが示された<sup>10</sup>

## ロシア企業の問題点

- 「顧客中心の戦略」: ロシア企業は全体として顧客志向の重要性を認識してはいるが、全ての企業がそれを経営戦略や目標設定に採用しているのではない、またはそれを実現する際に困難に直面している。例えば、顧客志向に関係するような重要業績評価指標 (Key Performance Indicators: KPI) を導入しているロシア企業はいまだに一部にとどまっている。
- Smirnova et al. [2017]は、顧客サービスの提供を強化し、顧客指向のKPIを導入することによって、マーケティング戦略や効果を操作する必要があると指摘している。

11

## 先行研究からの示唆

- 第1に、ソ連邦解体後のロシアでは時を経るに従いマーケティング志向に変化が生じた。市場移行初期においては、国内市場が大きく成長機会に富んでいた新興ロシア経済では、顧客志向への投資が必要とされていなかった。この時代は製品志向 (product out) をコンセプトとするマーケティングが行われていた。
- 第2に、2009年金融危機の発生後の景気後退期において、厳しい生存競争の状況に置かれたロシア企業は顧客志向のマーケティング戦略の必要性和有効性を再認識するようになった。ただし、それを業績指標の導入などを通して、実践的な意味で実行した企業は一部に限られている。

12

# 先行研究の問題点

- 顧客志向のマーケティングの重要性の認識と実際の戦略の実行に乖離が存在するとすれば、その要因は何かという問題が十分に検討されていない。
- ロシア企業が顧客志向の重要性を認識していることは明らかになっているが、それを実行するための組織や人材、用いている手法やコストといった実態面に関しては明らかにはなっていない。
- マーケティングに関する実態の調査研究は、主としてモスクワに所在する企業を対象として行われていることもあり、それ以外の地域においても同様の状況があるか、といった地理的な異同性の有無に関しても十分な注意が払われているとは言い難い。

13

## 3. ERINA企業調査に基づくロシア企業のマーケティングの実態と東西比較

- 3.1 経営戦略と組織構成におけるマーケティングの位置づけ

表1 マーケティング担当者・担当部局の有無

|                      | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                      | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 担当部 (department) がある | 13     | 1.8    | 9                   | 2.6    | 4    | 1.0    |
| 担当課 (division) がある   | 230    | 31.4   | 99                  | 28.2   | 131  | 34.4   |
| 担当者はいる (担当部署は無い)     | 298    | 40.7   | 125                 | 35.6   | 173  | 45.4   |
| 専門担当者も担当部局も無い        | 191    | 26.1   | 118                 | 33.6   | 73   | 19.2   |
| 計                    | 732    | 100.0  | 351                 | 100.0  | 381  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定: Chi2=23.5188, p=0.00003; Cramer V=0.1792

出所) ERINA企業調査に基づき筆者作成。

東部66.4%、西部80.8%

表2 マーケティング責任者の職階

|                    | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|--------------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                    | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| マネージャー             | 214    | 43.9   | 84                  | 39.1   | 130  | 47.6   |
| シニア・マネージャー (課長クラス) | 192    | 39.3   | 89                  | 41.4   | 103  | 37.7   |
| 副部長クラス             | 59     | 12.1   | 32                  | 14.9   | 27   | 9.9    |
| 部長クラス              | 20     | 4.1    | 8                   | 3.7    | 12   | 4.4    |
| 副社長クラス             | 3      | 0.6    | 2                   | 0.9    | 1    | 0.4    |
| 計                  | 488    | 100.0  | 215                 | 100.0  | 273  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=5.6521, p=0.2266; Cramer V=0.1076。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

マネージャーおよびシニアマネージャーの担当者の比率は東部80.5%、西部85.3%である。

15

表3 取締役会でマーケティング問題が議題になる頻度

|          | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|          | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| ほぼ常に     | 36     | 18.1   | 14                  | 16.9   | 22   | 19.0   |
| しばしば     | 78     | 39.2   | 33                  | 39.8   | 45   | 38.8   |
| 時々       | 49     | 24.6   | 11                  | 13.3   | 38   | 32.8   |
| ほぼ議論されない | 36     | 18.1   | 25                  | 30.1   | 11   | 9.5    |
| 合計       | 199    | 100.0  | 83                  | 100.0  | 116  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=18.9959, p=0.0002; Cramer V=0.3089。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

東部56.7%、西部57.8%

16

## 東西企業の地域差の有無を同等性の検定(カイ二乗検定)によって検証(1)

- 以上の3項目に関して東西企業の地域差の有無を同等性の検定(カイ二乗検定)によって検証。
- 担当部局・担当者の有無とレベル(表1)および取締役会における議題の頻度(表3)に関しては、1%以下の水準において統計的に有意な地域差が示された。
- マーケティングの担当の有無とレベルに関しては、西部企業が東部企業を上回っている地域的な構造が明らかである( $\chi^2 = 23.5188$ ,  $p = 0.00003$ )。レベルは問わず担当組織(者)があると回答した企業の比率(合計)は、西部80.8%に対して東部66.4%であり、担当部局(部・課)はそれぞれ35.4%および30.8%、担当者ではそれぞれ45.4%および35.6%であり、担当がないとする回答の比率は、東部33.6%が西部19.2%を上回る。
- したがって、西部地域の企業において経営組織上マーケティングがより高く位置づけられ、重視されていると評価される。

17

## 東西企業の地域差の有無を同等性の検定(カイ二乗検定)によって検証(2)

- 取締役会における議題の頻度における東西企業の地域差( $\chi^2 = 18.9959$ ,  $p = 0.0002$ )は、「ほぼ議論されない」という回答における差が特に影響しているように思われる。
- この回答の比率は西部9.5%に対して東部30.1%であり、20ポイント以上の差がある。
- その一方で、「ほぼ常に」は西部19.0%および東部16.9%、「しばしば」は38.8%および39.8%、合計すると57.8%および56.6%であり、ほぼ差は存在しない。
- このことから、東部地域では、マーケティング問題に対する取締役会の真剣度に関しては、議論する企業とそうではない企業の二極分化が進んでいる可能性が示唆される。この質問に関するCramerのVは0.3089であり、特に東西地域の差が大きい質問項目である。

18

## 東西企業の地域差の有無を同等性の検定(カイニ乗検定)によって検証(3)

- マーケティング担当者の職階(表2)に関しては、東西間の地域差は認められない( $\chi^2 = 5.6521$ ,  $p = 0.2266$ )。
- マネージャーおよびシニアマネージャーの担当者の比率は東部80.5%、西部85.3%であり、両地域においてマーケティング担当者の職階は社内における地位はそれほど高くないものとして評価される。

19

### 3.2 マーケティング専門人材の問題

- 表4 自社熟練マーケティング担当従業員の不足

|                | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 問題である          | 49     | 8.3    | 22                  | 8.1    | 27   | 8.5    |
| どちらかと言えば問題である  | 185    | 31.3   | 72                  | 26.5   | 113  | 35.4   |
| どちらかと言えば問題ではない | 226    | 38.2   | 120                 | 44.1   | 106  | 33.2   |
| 問題ではない         | 131    | 22.2   | 58                  | 21.3   | 73   | 22.9   |
| 計              | 591    | 100.0  | 272                 | 100.0  | 319  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定:  $\chi^2 = 8.4975$ ,  $p = 0.0367$ ; Cramer V = 0.1199。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

20

## 表5 社外マーケティング専門家/専門会社の不足問題度

|                | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 問題である          | 38     | 6.9    | 15                  | 5.8    | 23   | 7.8    |
| どちらかと言えば問題である  | 136    | 24.5   | 52                  | 20.0   | 84   | 28.6   |
| どちらかと言えば問題ではない | 235    | 42.4   | 131                 | 50.4   | 104  | 35.4   |
| 問題ではない         | 145    | 26.2   | 62                  | 23.8   | 83   | 28.2   |
| 計              | 554    | 100.0  | 260                 | 100.0  | 294  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=13.3206, p=0.0039; Cramer V=0.1550。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

「問題である」「どちらかといえば問題である」  
が東部25.8%、西部36.4%

21

## 表6 大学及びその他教育機関におけるマーケティング教育の質

|                | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 問題である          | 33     | 6.5    | 16                  | 7.1    | 17   | 6.1    |
| どちらかと言えば問題である  | 147    | 29.2   | 48                  | 21.3   | 99   | 35.5   |
| どちらかと言えば問題ではない | 194    | 38.5   | 108                 | 48.0   | 86   | 30.8   |
| 問題ではない         | 130    | 25.8   | 53                  | 23.6   | 77   | 27.6   |
| 計              | 504    | 100.0  | 225                 | 100.0  | 279  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=19.0831, p=0.0002; Cramer V=0.1945。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

「問題である」「どちらかといえば問題である」  
が東部28.4%、西部41.6%

22

## 解釈

- マーケティングの重要性の認識が高まり、顧客志向が意識されている。
- しかし、そのための組織的なサポートは十分に整っていない。

23

## 東西地域の差(1)

- 同等性の検定の結果は、これら3つすべての項目に関して、5%以下の水準において統計的に有意な地域差があることを示している。
- 社内における人材不足に関しては、西部地域の企業の方が東部地域よりも問題であると評価している(表4,  $\text{Chi}^2=8.4975$ ,  $p=0.0367$ )。
- 「問題である」「どちらかと言えば問題である」の回答を合計すると、西部43.9%に対して東部34.6%であり、約10ポイントの差がある。
- この調査項目では、「どちらかと言えばない」の比率の地域差が最も大きく、西部33.2%と東部44.1%の間に10.9ポイントの差がある。
- 社外の人材不足の評価にも当てはまり、西高東低の地域構造が出来上がっている(表5,  $\text{Chi}^2=13.3206$ ,  $p=0.0039$ )。
- ここでも、「問題である」「どちらかと言えば問題である」の回答の比率は西部36.4%と東部25.8%(約10ポイントの差)となった。
- ここでも特に差が大きい回答項目となったのは「どちらかと言えばない」であり、西部35.4%と東部50.4%の間には15.0ポイントの差がある。

24

## 東西地域の差(2)

- マーケティング教育の質に関しても、西高東低の構造が観察される(表6,  $\text{Chi}^2 = 19.0831$ ,  $p = 0.0002$ )。
- すなわち、問題と見る企業の比率は西部41.6%および東部28.4%、地域差は13.1ポイントとなった。「どちらかと言えば問題ではない」の地域差はさらに顕著であり、西部30.8%と東部48.0%の間には17.2ポイントの差がある。
- 西高東低の地域差は、西部企業は東部企業よりも多くのマーケティング専門人材を必要としており、しかも、より優れた人材を求めているため、人材不足や質の問題に対してより真剣な関心を向けていることを反映した結果であると解釈できる。
- 全体としては、調査対象企業においてマーケティング人材についての問題意識はさほど高いとは言えないが、それでも西部地域においてその必要性がより強く認識されているという状況が示唆される。
- このことは、人口密度が低くロシアの中心地や欧州
- の消費市場から遠く離れた東部地域よりも、その地理的な対極に位置する西部地域において、市場競争環境がより厳しく、西部地域において業績を改善するための手段としてのマーケティングがより強く必要とされている状況を反映するものと理解できる。

25

### 3.3 マーケティング活動の内容

#### 表7 マーケティング活動の地理的範囲

|       | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|-------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|       | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 地方自治体 | 130    | 22.9   | 63                  | 23.6   | 67   | 22.3   |
| 州/地方  | 209    | 36.8   | 97                  | 36.3   | 112  | 37.2   |
| 連邦管区  | 131    | 23.1   | 67                  | 25.1   | 64   | 21.3   |
| ロシア連邦 | 89     | 15.7   | 35                  | 13.1   | 54   | 17.9   |
| 外国市場  | 9      | 1.6    | 5                   | 1.9    | 4    | 1.3    |
| 計     | 568    | 100.0  | 267                 | 100.0  | 301  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定:  $\text{Chi}^2 = 3.4126$ ,  $p = 0.4912$ ; Cramer  $V = 0.0775$ 。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

26

表8 マーケティング戦略計画対象期間

|      | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|      | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 5年以上 | 27     | 3.9    | 23                  | 6.8    | 4    | 1.2    |
| 5年   | 37     | 5.4    | 20                  | 5.9    | 17   | 4.9    |
| 3年   | 37     | 5.4    | 23                  | 6.8    | 14   | 4.1    |
| 2年   | 25     | 3.7    | 12                  | 3.5    | 13   | 3.8    |
| 1年   | 223    | 32.6   | 91                  | 26.8   | 132  | 38.3   |
| 6か月  | 93     | 13.6   | 41                  | 12.1   | 52   | 15.1   |
| 3か月  | 76     | 11.1   | 45                  | 13.3   | 31   | 9.0    |
| 行わない | 166    | 24.3   | 84                  | 24.8   | 82   | 23.8   |
| 計    | 684    | 100.0  | 339                 | 100.0  | 345  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定: Chi2=27.2345, p=0.0003; Cramer V=0.1995。

出所) ERINA企業調査に基づき筆者作成。

「一年以下」が東部52.2%、西部62.3%<sup>27</sup>

## 地域差(1)

- マーケティング活動の地理的な範囲に関しては、10%以下の水準において統計的に有意な地域差が認められない(Chi2=3.4126, p=0.4912)。
- 表7から明らかである通り、地方自治体、地域・地方、外国市場における回答の比率には東西の地域差はほぼ認められない。
- 連邦管区レベルでは、東部地域のシェアが若干高いが、その代わりに、連邦レベルでは西部17.9%と東部13.1%と、やや前者のシェアが大きい。
- このことは、調査対象となった企業の8割程度が従業員数300人未満(500人未満を含めると9割)の大企業以外の企業であり、そもそも広域の経済活動を行っていない可能性とも関係する。調査対象企業の内、海外取引相手がいる企業の比率は3割にとどまる。また、7割の企業が連邦構成主体の域内をメインの販売市場として経済活動を行っている。

## 地域差(2)

- 一方で、マーケティング戦略の時間的な範囲における地域差ははっきりと表れており、1%以下の水準において統計的に有意な地域差が確認される( $\text{Chi}^2 = 27.2345, p = 0.0003$ )。
- 「1年」以下を短期、「2年」以上を長期の時間軸と区別すると、西部企業の回答の比率はそれぞれ62.3%と13.9%、東部企業は52.2%となる23.0%であった。「5年以上」に関しては、東部の6.8%に対して西部はわずか1.2%に過ぎない。マーケティング戦略を策定する時間軸は、西部地域においてより「短期的」であると評価できるだろう。

29

## 地域差(3)

- Ershova [2017]は、日系企業のモスクワ駐在事務所にとって、ロシア市場は急速に拡大し、消費者の嗜好もあまりにも急速に変化しているため、長期的な予測が困難であると感じていると指摘している。日本企業は、長期的な戦略立案を重視する経営スタイルをとるため、ロシア市場の予測可能性の低さが戦略を立案する際に大きな問題となる、と述べている。
- 相対的な意味における西部地域における短期的なマーケティング戦略の重視は、販売に対する影響要因の評価によって促されているものと理解できる。
- ロシアの企業は、自社の製品やサービスの売上高に最も強く影響する要因が、「顧客のニーズの変化」とであると評価している。表9が示す通り、様々な要因の中で「顧客のニーズの変化」とする回答が圧倒的に大きく、回答全体の58.7%を占めている。それとともに、取引相手である商業部門(小売業、卸売業)の政策(16.9%)も重要な要因であると評価されている。さらに、顧客や取引相手の変化への敏感さは、東部地域よりも西部地域においてより顕著であり、合計の比率はそれぞれ69.4%および81.2%であり、両地域の間には1%以下の水準において統計的に有意な地域差があることが示された。

30

## 表9 会社の製品サービスの売上高に最も影響を与えるもの

|                   | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|-------------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                   | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 革新的な新製品・サービスの登場   | 20     | 3.0    | 6                   | 1.9    | 14   | 4.0    |
| 産業界の大物の影響         | 8      | 1.2    | 6                   | 1.9    | 2    | 0.6    |
| 規制による競争環境の変化      | 78     | 11.7   | 49                  | 15.5   | 29   | 8.3    |
| 取引相手である商業部門の戦略の変化 | 113    | 16.9   | 47                  | 14.8   | 66   | 18.8   |
| 顧客の嗜好の変化          | 57     | 8.5    | 36                  | 11.4   | 21   | 6.0    |
| 顧客のニーズの変化         | 392    | 58.7   | 173                 | 54.6   | 219  | 62.4   |
| 計                 | 668    | 100.0  | 317                 | 100.0  | 351  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定: Chi2=21.1925, p=0.0007; Cramer V=0.1781。

出所) ERINA企業調査に基づき筆者作成。

31

## 表10 最近5年間で最も効果的だったマーケティング技術

|                   | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|-------------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                   | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| マスメディア広告          | 286    | 39.2   | 140                 | 40.2   | 146  | 38.3   |
| 従業員による現地での広告      | 28     | 3.8    | 18                  | 5.2    | 10   | 2.6    |
| 価格調整              | 162    | 22.2   | 72                  | 20.7   | 90   | 23.6   |
| 新しい製品やサービスの投入     | 31     | 4.3    | 11                  | 3.2    | 20   | 5.2    |
| 卸売業者との関係強化        | 41     | 5.6    | 18                  | 5.2    | 23   | 6.0    |
| 小売業者との関係強化        | 3      | 0.4    | 0                   | 0.0    | 3    | 0.8    |
| 外部専門会社・専門家による市場調査 | 5      | 0.7    | 4                   | 1.1    | 1    | 0.3    |
| その他               | 7      | 1.0    | 1                   | 0.3    | 6    | 1.6    |
| 用いない              | 166    | 22.8   | 84                  | 24.1   | 82   | 21.5   |
| 計                 | 729    | 100.0  | 348                 | 100.0  | 381  | 100.0  |

出所) ERINA企業調査に基づき筆者作成。

Test of equality: Chi2=14.5657, p=0.0681; Cramer V=0.1413

32

## 表11 市場調査活動費の高さは問題であるか

|                | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 問題である          | 90     | 16.1   | 47                  | 18.7   | 43   | 14.0   |
| どちらかといえば問題である  | 193    | 34.5   | 78                  | 31.1   | 115  | 37.3   |
| どちらかといえば問題ではない | 170    | 30.4   | 85                  | 33.9   | 85   | 27.6   |
| 問題ではない         | 106    | 19.0   | 41                  | 16.3   | 65   | 21.1   |
| 計              | 559    | 100.0  | 251                 | 100.0  | 308  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=6.9652, p=0.0730; Cramer V=0.1116。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

Test of equality: Chi2=6.9652, p=0.0730; Cramer V=0.1116

33

## 表12 市場調査活動費以外の販売促進費の高さ問題度

|                | 全被調査企業 |        | 東部地域 <sup>(注)</sup> |        | 西部地域 |        |
|----------------|--------|--------|---------------------|--------|------|--------|
|                | 社      | 構成比(%) | 社                   | 構成比(%) | 社    | 構成比(%) |
| 問題である          | 70     | 12.5   | 36                  | 14.3   | 34   | 10.9   |
| どちらかといえば問題である  | 190    | 33.8   | 69                  | 27.5   | 121  | 38.9   |
| どちらかといえば問題ではない | 203    | 36.1   | 110                 | 43.8   | 93   | 29.9   |
| 問題ではない         | 99     | 17.6   | 36                  | 14.3   | 63   | 20.3   |
| 計              | 562    | 100.0  | 251                 | 100.0  | 311  | 100.0  |

注) 西部地域との同等性の検定：Chi2=16.8625, p=0.0007; Cramer V=0.1732。

出所)ERINA企業調査に基づき筆者作成。

「問題である」「どちらかといえば問題である」<sup>34</sup>  
が東部41.8%、西部49.8%

## 解釈

- 市場調査費と販売促進費の双方に関して、コストの高さが問題であると評価する回答の比率はほぼ半分であり、それぞれ50.6%および46.3%である。それぞれについて地域差を見ると、市場調査費に関しては西部51.3%および東部49.8%が、販売促進費に関しては49.8%および41.8%が問題ないと評価している。市場調査費( $\chi^2=6.9652$ ,  $p=0.0730$ )に関しては10%以下の水準において、販売促進費( $\chi^2=16.8625$ ,  $p=0.0007$ )に関しては1%以下の水準において統計的に有意な地域差が確認できる。ただしCramerのVが示す通り、両地域には顕著な相違は見られない。2つの地域のコスト評価における差は、2通りの解釈が可能である。
- 一方では、実際に西部地域の企業はマーケティング費用をより多く支出しており、そのために、コストの高さをより深刻に問題視しているケースである。
- 他方で、東部の企業のマーケティング費用の支出がより多く、かつそれを問題視していない場合は、その費用を必要経費として認めているという解釈である。
- マーケティングに対する組織的支援は西部においてよりしっかりとしている現状が明らかになっており、このことを考慮すれば、前者の解釈が適切であるように思われる。

35

## ERINA企業調査に基づくロシア企業のマーケティング活動の現状(1)

- 第1に、ロシア企業の間では、マーケティングの重要性に関する認識が十分に浸透しており、企業経営戦略を議論する取締役会の場においてもその問題がしばしば取り上げられる。しかし、このような重要性の認識とは対照的に、マーケティングの社内組織上の重要性は高くない。それと同時に、人材面についての問題を認識している経営者も3~4割程度にとどまっている。
- マーケティングの内容に目を向けると、海外展開をにらんだマーケティング戦略を採用している企業はほぼ存在せず、大半の企業は地方自治体レベルか大きくても連邦構成主体レベルの市場を対象とした戦略の策定を行っている。また、マーケティング活動の対象期間は、1年以下の短期的な戦略によって行われている。このような短期的なマーケティング戦略は、販売への影響要因に関する認識に基づいているものと思われる。すなわち、多くの企業において、厳しい市場競争下において目まぐるしく変化する顧客のニーズが自社製品の売上に対して最も大きな影響を与えていると評価されている。

36

## ERINA企業調査に基づくロシア企業の マーケティング活動の現状(2)

- 第2に、マーケティング活動の地域差に関しては、組織上の位置づけ(担当部局の有無やレベル、取締役会の議題の頻度など)において、東部企業のマーケティング活動は西部企業にそれよりも低調にあると評価される。
- すなわち、東部の企業組織内におけるマーケティングの位置づけは、西部よりも低い。このことは人材不足の評価とも整合的である。西部地域では、相対的にマーケティングを組織として支える体制が整っており、積極的にマーケティング活動が展開される。
- そこではマーケティング人材需要がより大きく、結果として人材不足がより深刻に問題視され、人材育成の質に対する評価も厳しくなる。自社内および外部のマーケティング専門家の人材不足と人材育成の質の低さは西部企業によってより深刻な問題として受け止められているが、これはマーケティングに対する需要の大きさの裏返しであるとも言えよう。

37

## ERINA企業調査に基づくロシア企業の マーケティング活動の現状(3)

- このような地域差が何を背景としているかということに関しては現時点では明らかではない。考えられる要因の1つは、西部地域において市場競争環境がより厳しく生き残りが困難であるため、企業業績を維持拡大させる有効な策としてのマーケティングが必要とされている可能性である。この前提に立てば、市場競争の激しさゆえに、西部企業は東部企業よりも、顧客のニーズの変化により敏感であり、この点において顧客志向がより強いと評価される。そして、顧客志向が強く、顧客のニーズの変化により敏感であるがゆえに、マーケティング戦略の時間軸はより短期であり、短いスパンで戦略を見直す必要に迫られる。
- こうしたマーケティング活動を支えるために組織の充実を図っており、そのための人材確保の問題を相対的に強く認識している。さらに、このようなマーケティングの必要性の強さは、実際の支出の評価にも結び付き、西部地域ではその必要性からマーケティング支出がより多いため、コストの高さについてもより深刻に受けとめられていると解釈される。

38

表13 回帰分析に用いる変数の意味内容・定義及び記述統計量

| 変数名       | 変数の意味内容・定義                                   | 記述統計量 |       |     |         |
|-----------|--|-------|-------|-----|---------|
|           |  | 平均/比率 | 標準偏差  | 中央値 | 最小値 最大値 |
| 従属変数      |  |       |       |     |         |
| (a) 組織特性  |  |       |       |     |         |
| MARFIR    | マーケティング担当者・担当部署保有企業ダミー                       | 0.739 | 0.439 | 1   | 0 1     |
| MARDEP    | マーケティング担当者・担当部署の有無と規模 <sup>(1)</sup>         | 1.089 | 0.799 | 1   | 0 3     |
| MARMAN    | マーケティング最高責任者の職階 <sup>(2)</sup>               | 0.783 | 0.856 | 1   | 0 4     |
| BODMAR    | 取締役会マーケティング問題議題頻度 <sup>(3)</sup>             | 1.573 | 0.987 | 2   | 0 3     |
| MARDEPMEM | マーケティング担当部署人員数                               | 4.136 | 8.117 | 2   | 1 80    |
| (b) 人材問題  |  |       |       |     |         |
| MARSTAFF  | 自社熟練マーケティング担当従業員の不足問題度 <sup>(4)</sup>        | 1.257 | 0.895 | 1   | 0 3     |
| MAREXP    | 社外マーケティング専門家/専門会社の不足問題度 <sup>(4)</sup>       | 1.121 | 0.877 | 1   | 0 3     |
| MAREDU    | 大学及びその他教育機関におけるマーケティング教育の質問題度 <sup>(4)</sup> | 1.165 | 0.887 | 1   | 0 3     |
| (c) 活動面   |  |       |       |     |         |
| MARLEV    | マーケティング活動地理的範囲 <sup>(5)</sup>                | 2.079 | 1.506 | 2   | 0 5     |
| SALESCOST | 販売促進コストの高さ問題度 <sup>(4)</sup>                 | 1.411 | 0.919 | 1   | 0 3     |
| MARCOST   | マーケティング調査活動費の高さ問題度 <sup>(4)</sup>            | 1.478 | 0.976 | 2   | 0 3     |
| 説明変数      |  |       |       |     |         |
| EAST      | ロシア東部所在企業ダミー                                 | 0.482 | 0.500 | 0   | 0 1     |
| SALVOL    | 2014年売上高 <sup>(6)</sup>                      | 3.711 | 2.923 | 3   | 0 12    |
| LISTED    | 上場企業ダミー                                      | 0.016 | 0.126 | 0   | 0 1     |
| STAOWN    | 国有企業ダミー                                      | 0.101 | 0.302 | 0   | 0 1     |
| FOROWN    | 外資系企業ダミー                                     | 0.044 | 0.205 | 0   | 0 1     |
| GROFIR    | 企業グループ参加ダミー                                  | 0.216 | 0.412 | 0   | 0 1     |
| DENOVO    | 民間新規設立企業ダミー                                  | 0.098 | 0.298 | 0   | 0 1     |
| URBAN     | 都市部所在企業ダミー                                   | 0.790 | 0.408 | 1   | 0 1     |
| B2C       | 対消費者取引・サービス企業ダミー                             | 0.608 | 0.489 | 1   | 0 1     |

注

- 1) 次の4段階で評価された組織度を意味する。0：専門担当者も担当部署も無い、1：担当者がいる、2：担当課 (division) がある、3：担当部 (department) がある。
- 2) 次の5段階で評価された職階を意味する。0：マネージャー、1：シニア・マネージャー又は課長、2：副部長、3：部長、4：副社長。
- 3) 次の4段階で評価された議題採用頻度を意味する。0：稀に議論、1：時々議論、2：頻繁に議論、3：ほぼ毎回議論。
- 4) 次の4段階で評価された問題度を意味する。0：問題はない、1：多分問題ではない、2：多分問題である、3：問題である。
- 5) 次の6段階で評価された範囲を意味する。0：未実施、1：所在地方自治体内、2：所在連邦構成主体内、3：所在連邦管区内、4：全ロシア連邦、5：外国市場。
- 6) 次の13段階で評価された売上高を意味する (100万ルーブル)。0：20以下、1：20～40、2：40～60、3：60～100、4：100～200、5：200～400、6：400～500、7：500～700、8：700～1000、9：1000～1500、10：1500～3000、11：3000～5000、12：5000以上。
- 出所) ERINA企業調査に基づき筆者作成。

39

表14 推定結果

| モデル                                | [1]                  | [2]                  | [3] <sup>(2)</sup>   | [4] <sup>(2)</sup>   | [5] <sup>(2)</sup>   | [6]                | [7]              | [8]                | [9]                 | [10] <sup>(2)</sup> | [11]                | [12]               |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 推定量                                | プロビット                | 順序プロビット              | 順序プロビット              | 順序プロビット              | ボワソン                 | 順序プロビット            | 順序プロビット          | 順序プロビット            | 順序プロビット             | 順序プロビット             | 順序プロビット             | 順序プロビット            |
| 従属変数                               | MARFIR               | MARDEP               | MARMAN               | BODMAR               | MARDEPMEM            | MARSTAFF           | MAREXP           | MAREDU             | MARLEV              | MARLEV              | SALESCOST           | MARCOST            |
| EAST                               | -0.584 ***<br>(0.15) | -0.435 ***<br>(0.10) | 0.094<br>(0.13)      | -0.667 ***<br>(0.24) | 0.094<br>(0.13)      | -0.181<br>(0.12)   | -0.168<br>(0.12) | -0.212 *<br>(0.12) | -0.176 *<br>(0.10)  | -0.135<br>(0.11)    | -0.062<br>(0.12)    | 0.058<br>(0.12)    |
| SALVOL                             | 0.070 ***<br>(0.02)  | 0.112 ***<br>(0.02)  | 0.089 ***<br>(0.02)  | 0.105 ***<br>(0.03)  | 0.089 ***<br>(0.02)  | 0.003<br>(0.02)    | -0.004<br>(0.02) | 0.000<br>(0.02)    | 0.073 ***<br>(0.02) | 0.080 ***<br>(0.02) | -0.022<br>(0.02)    | -0.004<br>(0.02)   |
| LISTED                             | -0.181<br>(0.54)     | -0.074<br>(0.44)     | -0.546<br>(0.34)     | -0.367<br>(0.47)     | -0.546<br>(0.34)     | -0.286<br>(0.40)   | -0.130<br>(0.39) | -0.278<br>(0.40)   | 0.167<br>(0.38)     | 0.272<br>(0.40)     | 0.151<br>(0.31)     | -0.197<br>(0.41)   |
| STAOWN                             | 0.217<br>(0.21)      | 0.266<br>(0.17)      | -0.529 ***<br>(0.17) | -0.163<br>(0.23)     | -0.529 ***<br>(0.17) | 0.304 *<br>(0.16)  | 0.140<br>(0.15)  | 0.111<br>(0.15)    | -0.021<br>(0.13)    | -0.190<br>(0.15)    | 0.180<br>(0.15)     | 0.190<br>(0.14)    |
| FOROWN                             | -0.272<br>(0.30)     | -0.168<br>(0.25)     | -0.240<br>(0.22)     | -0.699<br>(0.49)     | -0.240<br>(0.22)     | 0.366<br>(0.23)    | 0.248<br>(0.19)  | 0.248<br>(0.26)    | 0.018<br>(0.28)     | 0.409<br>(0.36)     | -0.489 **<br>(0.22) | -0.161<br>(0.23)   |
| GROFIR                             | -0.094<br>(0.15)     | 0.030<br>(0.12)      | -0.184<br>(0.15)     | 0.166<br>(0.24)      | -0.184<br>(0.15)     | 0.200<br>(0.13)    | 0.210<br>(0.14)  | 0.199<br>(0.15)    | -0.096<br>(0.12)    | -0.067<br>(0.14)    | 0.163<br>(0.13)     | 0.012<br>(0.14)    |
| DENOVO                             | -0.351 *<br>(0.19)   | -0.171<br>(0.17)     | -0.304<br>(0.21)     | -0.063<br>(0.24)     | -0.304<br>(0.21)     | -0.027<br>(0.19)   | 0.005<br>(0.18)  | -0.236<br>(0.20)   | -0.035<br>(0.15)    | 0.060<br>(0.18)     | -0.202<br>(0.19)    | -0.188<br>(0.19)   |
| URBAN                              | 0.355 **<br>(0.13)   | 0.328 **<br>(0.13)   | 0.125<br>(0.17)      | 0.172<br>(0.23)      | 0.125<br>(0.17)      | 0.297 **<br>(0.14) | 0.053<br>(0.15)  | 0.218<br>(0.15)    | 0.225<br>(0.14)     | -0.115<br>(0.16)    | 0.175<br>(0.15)     | 0.023<br>(0.16)    |
| B2C                                | 0.162<br>(0.13)      | 0.059<br>(0.10)      | -0.129<br>(0.12)     | -0.021<br>(0.21)     | -0.129<br>(0.12)     | 0.063<br>(0.11)    | -0.032<br>(0.11) | 0.270 **<br>(0.12) | -0.103<br>(0.10)    | -0.236<br>(0.12)    | 0.353 ***<br>(0.11) | 0.248 **<br>(0.11) |
| Const.                             | 0.383 *<br>(0.20)    | -<br>(-)             | -<br>(-)             | -<br>(-)             | 0.143<br>(0.35)      | -<br>(-)           | -<br>(-)         | -<br>(-)           | -<br>(-)            | -<br>(-)            | -<br>(-)            | -<br>(-)           |
| 産業ダミー                              | Yes                  | Yes                  | Yes                  | Yes                  | Yes                  | Yes                | Yes              | Yes                | Yes                 | Yes                 | Yes                 | Yes                |
| N                                  | 603                  | 603                  | 398                  | 163                  | 194                  | 487                | 456              | 416                | 610                 | 445                 | 464                 | 462                |
| Pseudo R <sup>2</sup>              | 0.09                 | 0.06                 | 0.04                 | 0.07                 | 0.23                 | 0.02               | 0.01             | 0.02               | 0.03                | 0.05                | 0.02                | 0.01               |
| Wald検定 ( $\chi^2$ ) <sup>(4)</sup> | 58.32 ***            | 74.37 ***            | 41.05 ***            | 48.68 ***            | 118.81 ***           | 21.47              | 11.74            | 19.61              | 67.65 ***           | 73.77 ***           | 30.90 *             | 16.48              |

注1) マーケティング担当者・担当部署保有企業が対象。

2) 取締役会設置企業が対象。

3) 帰無仮説：全ての係数がゼロ。

4) 括弧内は、頑健標準誤差。\*\*\*：1%水準で有意、\*\*：5%水準で有意、\*：10%水準で有意。

出所) 筆者推定。各変数の意味内容・定義及び記述統計量は、表4-13を参照。

40

## 結論(1)

- マーケティング活動の組織的なサポートの弱さ。
- ロシアの企業は明らかに顧客志向のマーケティング戦略を採用する方向に進化してはいるが、それを実際の具体的な経営戦略や活動に組み込んでいる企業は一部であり、またその実行に際して困難に直面している。
- その理由は、マーケティングが重要であるという認識とは裏腹に、マーケティングの社内組織上の位置づけが低く、人材面からサポートする体制も十分に整備されていないという問題があるからである。
- ロシアにおけるマーケティングは、より狭い地理的な範囲を対象として、短いスパンでの見直しを前提として戦略が策定される。これは、顧客のニーズの変化に対して敏感であり、それに柔軟に対応にできるようにするためである。
- ただし、このような顧客志向のマーケティング活動やその必要性の大きさは、実際の支出の評価にも結び付き、コストの高さが問題として受け止められている。

41

## 結論(2)

- 企業内におけるマーケティングの組織上の位置づけを代理する、担当部署の有無、そのレベル、また取締役会における議題の頻度は、はっきりと西高東低の地域構造を示した。
- マーケティングはその必要性が西部地域においてより切実に認識され、それと同時にそれを支える組織体制の整備は、西部地域において整っている。このことは、西部地域におけるコスト負担の重さの評価に直結した問題であると評価できるであろう。
- ロシア企業は、「短期のマーケティング戦略」、「顧客ニーズ影響」、など、即効性のある手法を採用していることから、とくに西部では「顧客志向意識」が浸透していることを示している。
- ロシア企業のマーケティングは、長期的視野ではなく、目の前の課題に対応するだけの行動パターンであり、特に西部ではその傾向が強い。「専門部署設置企業は少数派」、「担当者職階は低レベル」、「人材難を認識する企業は少数派」からマーケティング活動を担う組織としての顧客志向体制はとくに東部地域では弱いと考えられる。
- それにもかかわらず「人材難を認識する企業は少数派」である。すなわち今のところ、組織充実を図る意図がないとみなすことができる。とりわけ、東部ではそうである。

42

## 結論(3)

- 全体として、「顧客志向意識」と組織的な「顧客志向体制」の間にはいまだにギャップがある。本来の意味での「顧客志向」のマーケティングには、「組織・人材の充実」や「長期的視野」が必要であるが、それがないまま、「宣言された顧客志向」、すなわち、言葉だけ、うわべだけのマーケティング対応をしている。
- ただし、相対的に意識の高い西部で体制が整っており、意識の低い東部では体制が弱いという点を考えると、より一層の「顧客志向意識」の高まりが「組織体制」の整備を促進する方向に作用することが期待される。
- そのために、まず経営者を含め全社的に顧客志向文化を高め、顧客志向の態度や行動についての評価や指導を伝えていく必要がある。顧客ニーズに対応する組織能力を高め、将来戦略を考えながら既存顧客との関わりを見直していく必要がある。

43

## 参考文献

- Drucker, Peter F. [1954] The Practice of Management, New York: Harper & Row. (現代経営研究会[訳]『現代の経営: 事業と経営者』上巻, 自由国民社, 1956年)
- Drucer, Peter F. [1974] Management: Tasks, Responsibilities, Practice, New York: Harper & Row. (野田一夫・村上恒夫[監訳]『マネジメント: 課題・責任・実践』上巻, ダイヤモンド社, 1974)
- Ellis, Paul D. [2005] "Market Orientation and Marketing Practice in a Developing Economy," *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6, pp. 629-645.
- Ershova, Nina [2017] "Investment Climate in Russia and Challenges for Foreign Business: The Case of Japanese Companies," *Journal of Eurasian Studies*, Vol. 8, No. 2, pp. 151-160.
- Farley, John U., and Rohit Deshpandé [2006] "Charting the Evolution of Russian Frms from Soviet 'Producer Orientation' to Contemporary 'Market Orientation'," *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 7-26.
- Golden, Peggy A, Patricia M. Doney, Denise M. Johnson, and Jerald R. Smith [1995] "The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms," *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 29-49.
- Golovoi, A.A. and V.V. Sorokin [1996] *Rossiiskii direktor v rynochnoi ekonomike*, Moscow: Ekonomika.
- Roersen, Mariska J., Jeroen Kraaijenbrink, and Aard J. Groen [2013] "Marketing Ignorance and the Validity of Narver and Slater's MKTOR Scale in High-Tech Russian Firms," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 545-559.
- Simonovskaia M. [1997] "Predposylki i tendentsii primeneniia kontseptsii marketinga v Rossiiskoi ekonomike," *Marketing*, No. 2, Tsentri marketingovykh issledovani i menedzhnemnta.
- Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, and Sergei P. Kouchtch [2011a] "The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities and Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 44-53.
- Smirnova, Maria, Stephan C. Henneberg, Bahar Ashnai, Peter Naudé, and Stefanos Mouzas [2011b] "Understanding the Role of Marketing-Purchasing Collaboration in Industrial Markets: The Case of Russia," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 54-64.
- Smirnova, Maria, Vera A. Rebiagina, and Johanna Frösén [2017] "Customer Orientation as a Multidimensional Construct: Evidence from the Russian Markets," *Journal of Business Research*, Vol. 86, pp. 457-467.

44

# 参考文献

- Tomiyama, Eiko [2014] “A Study of Semi Knock Down (SKD) Production and Sales and Marketing Strategy in the Russian Far East,” Northeast Asian Economic Review, Vol. 2, No.2, pp. 39-50.
- Tomiyama, Eiko [2016] “How Do the Marketing Strategies of Major Foreign Automobile Manufacturers in the Russian Market Differ?” Northeast Asian Economic Review, Vol. 4, No.1, pp. 47-66.
- Tomiyama, Eiko and Hiroshi Shioji [2015] “Hyundai Motor Company’s ‘Selective Focused Local Adaptation Strategy’ from the Perspective of Global Marketing,” Northeast Asian Economic Review, Vol. 3, No. 2, pp. 69-80.
- Vorhies, Douglas W. and Michael Harker[2000] “The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation,” Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2, pp. 145-171.
- 三好宏[2009]「第2章 マーケティング論のなりたち」石井淳蔵・廣田章光編著[2009]『1からのマーケティング』硯学舎, pp. 19-33。
- 尾上伊知郎[1995]「戦略的マーケティングの構図」(社)日本マーケティング協会編『マーケティング・ベーシック』同文館。
- スクルスキ, R. [1991]『ソ連経済と流通—マーケティングと経済発展—』(酒井正三郎・建部正義・横倉弘行・佐藤智秋[訳])中央大学出版部。
- 富山栄子[2004]『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房。
- 富山栄子[2005]『わかりすぎるグローバル・マーケティング：ロシアとビジネス』創成社。
- 富山栄子[2012]「ロシア市場への現代自動車とトヨタ自動車のアプローチの比較研究」『ERINA REPORT』第106号, pp. 57-64。
- 富山栄子[2014]「自動車メーカーの新興国ロシアへの参入戦略：双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車のウラジオストクでのセミノックダウン(SKD)生産による参入を事例として」『ERINA REPORT』第116号, pp. 57-66。
- 富山栄子・塩地洋[2011]「ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略」『ERINA REPORT』第98号, pp. 34-44。
- 富山栄子・塩地洋[2012]「現代自動車の新興国戦略：インドとロシアのケースを中心に」『敬和学園大学研究紀要』第21号, pp. 223-240。
- 林廣茂[2009]「第4章 味の素(株)」グローバルマーケティング研究会『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, pp. 87-111。