

令和 2 年 5 月 5 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03970

研究課題名（和文）中小企業によるグローバルビジネスのマネジメント手法に関する実証研究

研究課題名（英文）An Empirical Study on Glocal Business Management by SMEs

研究代表者

奥山 雅之（OKUYAMA, Masayuki）

明治大学・政治経済学部・専任准教授

研究者番号：90710096

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、地域資源を活用し、グローバル市場へと展開とするビジネスを「グローバルビジネス」と捉え、グローバルビジネスのリスト化と典型的事例の資料分析およびインタビュー調査により特有の国際戦略行動を抽出し、その枠組を示した。それが「異質性」と「同質性」である。異質性が適度であれば差別化の強力な要素となるが、過度な異質性は市場の受容性を低める。一方、同質性は、高い製品・サービスを受容可能にするため、ターゲット市場の価値へと調整していくプロセスであり、適度な同質性は市場の受容性を高める。異質性と同質性を相互に調整し、差別化を維持しながら市場の受容性を高めることが重要となる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

地方創生、地域活性化は我が国の産業、経済にとって大きな政策課題となっている。こうした中、本研究の対象であるグローバルビジネスは、各地域にとって、新たな移出財となり、地域の雇用、税収にもつながることから、地方創生を産業面でけん引する可能性を内包している。このため、グローバルビジネスの諸課題の解決に資する本研究が成功し、特有のマネジメント理論を確立して、グローバルビジネスの発展に対し研究面、学術面から貢献していくことは、地方創生、地域活性化に大きく資するものである。

研究成果の概要（英文）：In this research, business that exploits regional resources and develops to global market is regarded as "glocal business", and it aims to present a framework of unique and common international strategic action there. The framework was presented by listing the "glocal business" and collecting and interviewing typical case examples. They are "heterophily" and "homophily".

If "heterophily" is moderate it will be a powerful element of differentiation, but excessive "heterophily" will lower market acceptability. On the other hand, "homophily" increases market acceptability, but excessive "homophily" leads to diversification and complication.

"Heterophily" and "homophily" affect each other. It is important to adjust "heterophily" and "homophily" mutually, to enhance the market acceptability while maintaining differentiation.

研究分野：地域産業

キーワード：国際経営 グローカル 地域資源 中小企業 地域産業 経営学

### 1. 研究開始当初の背景

近年、市場のグローバル化とアジア経済の台頭、日本文化への世界的評価の高まりなどを背景として、国内各地域において地域資源を活用し、主に当該地域の市場を主体としていたビジネス(「ローカルビジネス」)が、アジアを中心とした国外へと事業を展開(「グローバル展開」)する動きが活発となっている(表1)。

こうした動きは、中小企業のグローバル化の一形態ではあるものの、明治初期からの総合商社、地場買継、家内手工業を中心とする生糸・絹織物等の輸出や、昭和50年代までになわが国で多くみられたカメラ、双眼鏡等の輸出型中小企業群などと大きく異なる特徴を持つ。たとえば、多品種少量生産・販売であること、その多くは国内市場では他社との競争の中で埋もれているものの、国外では高い評価を得ているなどがその特徴として挙げられる。

また、予備的な研究結果における仮説は以下のとおりであった。

- 1) 地域資源活用・地域性を差別化要因とするものの、差別化要素が国外市場で評価されるものの、十分な需要を掘り起こせず、採算がとれない。
- 2) 一方、差別化要因である地域性由来の特徴を弱めて国外市場で十分な需要を掘り起こそうとすると、競合製品・サービスとの激しい競争に巻き込まれる。

こうした課題を解決し、中小企業がローカルビジネスを推進していくためには、ローカルビジネスの展開プロセスから規則性・共通性を見出し、そこから得られる知見を基礎にビジネスの従来の一般的な経営理論の枠組を応用・拡張したローカルビジネス特有のマネジメント手法が重要であると考え。研究分担者の金は韓国経済の専門家、バートルは中国経済の専門家であり、活発化する東アジアへのローカル展開に関する諸課題への知見も深い。研究チームとしての総合力を活かしながら、新しい経営理論の基礎を構築していく。

表1 本研究における「ローカルビジネス」の概念

		特定地域の地域資源の活用、地域性	
		なし	あり
ターゲット市場	特定地域・国内	国内ビジネス	地域ビジネス
	海外・グローバル	グローバルビジネス	ローカルビジネス

(資料) 筆者作成

### 2. 研究の目的

#### (1) ローカルビジネス特有のマネジメント手法における理論的枠組の構築

ローカルビジネス事例の質的および量的な研究を実施することで、ローカル化プロセスの規則性・共通性を探索し、ローカルビジネス特有のマネジメント手法における理論的枠組の仮説検証を行い、人的資源管理を含めた「ローカルビジネス・マネジメント」と呼ぶべき経営理論の基礎を構築する。

具体的には、ローカルビジネスの実態把握と特性の抽出である。総合的・俯瞰的な実態が明らかにされていないローカルビジネスの定性的・定量的な実態把握を行い、研究の共通基盤としてのローカルビジネスの諸特性を抽出する。

#### (2) ローカルビジネスのグローバル化プロセス

第二には、ローカルビジネスのグローバル化プロセスの研究である。ローカルビジネスのマネジメント上の要諦を特定化するため、ローカルビジネスがどのようなプロセスによってグローバル化するのかを明らかにする。

#### (3) 人材育成制度および人的資源管理手法の検討

第三には、ローカルビジネスの人的資源管理に関する研究である。国外で評価の高い製品・サービスを製造するものの、グローバル展開に必要な人材が不足しているというローカルビジネスの課題に対応した人材育成に向け、必要な知識・スキルを明らかにし、人材育成制度および人的資源管理手法を検討する。

### 3. 研究の方法

#### (1) 「ローカルビジネス」事例のリスト化

まず、ローカルビジネスの実態把握と特性に関しては、総合的・俯瞰的な実態が明らかにされていないローカルビジネスの定性的・定量的な実態把握を行い、研究の共通基盤としてのローカルビジネスの諸特性を抽出する。具体的には、質的研究およびアンケート項目設計のための予備的なヒアリング調査を実施し、ローカルビジネスの特性仮説の詳細を設定するとともに、構築したローカルビジネスの特性およびプロセスについての仮説に基づき、その特性を含む企業を文献資料から抽出し、「ローカルビジネス」リストを制作する。

実際には、研究プロセスとしては、地域資源を活用した製品・サービスによりグローバル展開を実施している中小企業を予備的にヒアリングするとともに、新聞・雑誌等の記事により320事例をリスト化した。

## (2) アンケート調査

次に、「グローバルビジネス」リストに基づきアンケート票を作成し、抽出した企業に対し、アンケート調査を実施する。このアンケート調査を統計的に分析し、仮説検証および特性およびプロセス要因の解明、要因相互の関連性、因果関係などを明らかにする。そのうえで、ローカルビジネスのグローバル化プロセスの規則性・共通性を探索する。すなわち、グローバルビジネスのマネジメント上の要諦を特定化し、そのプロセスの規則性・共通性を探索するため、ローカルビジネスがどのようなプロセスによってグローバル化するのかを明らかにする。

## (3) ヒアリング調査

さらに、アンケート調査で回答を得た企業の中からヒアリング対象企業を抽出し、具体的プロセスに関するヒアリング調査を実施し、グローバルマネジメント手法の仮説的モデルをより精緻に生成する。ここでは、生成したグローバルマネジメント手法の仮説に基づき、アンケート調査で回答を得た企業および市場側の現地拠点に対し、非構造化インタビューにより具体的手法を詳細に記述し、仮説検証を行うとともに当該マネジメント手法の体系化を試みる。あわせて、これらの事業内容や事業プロセスを定性的に分析し、地域資源を活用しながら海外に展開している事例について、さらなる企業資料の収集・分析およびヒアリング調査により、共通点および相違点の抽出を試みた。

## 4. 研究成果

### (1) グローカルビジネス特有のマネジメント手法における理論的枠組の構築

調査されたグローバルビジネス事例における製品・プロセスは多様ではあるが、これらに共通する国際戦略行動の枠組を仮説的に示すと次の2つである。

第1は異質性である。異質性とは「二つ以上のものの質が異なること」であり、本研究では顧客(市場)と当該事業と何らかの質が異なることを指す。「異質性」が高いと市場では「珍しい」「特徴ある」、低いと「ありふれている」「特徴がない」と認知される。異質性が適度であれば差別化の強力な要素となるが、過度な異質性は市場の受容性を低めてしまう。経営資源に制約がある中小企業のグローバルビジネスでは、量産化や標準化によってコスト・リーダーシップをとることは困難であり、差別化集中が主要な競争戦略となる。このとき、差別化要素として希少性と模倣困難性を有する地域資源を活用することで異質性を図り、現地競争事業との差別化を実現する。また、市場戦略に弱さを抱える中小企業の場合、地域資源という特徴を前面に押し出したコンセプトメイクと発信が重要となることも、各事例に共通していた。

第2は同質性である。同質性は「二つ以上のものの質が同じであること」を指し、本研究では顧客(市場)と当該事業と何らかの質が同じであることを意味する。「同質性」が高ければ市場に「共感する」「受け入れやすい」と認知され、低ければ「共感しない」「受け入れられにくい」と認知される。「同質性」は、高い製品・サービスを受容可能にするためにターゲット市場の価値へと調整していくプロセスであり、同質性は市場の受容性を高めるが、過度な市場への同質性はコストアップを招く。異質性を強化すれば同質性の程度は減少し、市場の受容性が低くなる一方、同質性を強化すれば異質性の程度は減少し、市場の受容性は増すが特徴は出しにくくなる。異質性要素と同質性要素との組み合わせに留意しながら相互に調整し、差別化を維持しながら市場の受容性をも高めることが重要となる。

なお、異質性と同質性は両立しないわけではない。ひとつのビジネス(製品・サービス)の中の要素は多様であり、異質性が機能する要素、同質性が機能する要素を見つけ出し、それぞれ異質性、同質性を図ることによって両立が可能であることをいくつかの事例で明らかにした。

グローバルビジネスにおける枠組は、先行研究で示されている大企業を中心としたグローバル市場のフラット化に着目した標準化と現地適応化との両立を検討する枠組とは異なる。グローバルビジネスにおいては、差別化を図るための「異質性」と、市場の受容性を高めるための「同質性」との両立を検討する枠組が有効となる。なぜなら、経営資源に制約があり、交渉力にも市場戦略にも困難性を抱える中小企業が中心のグローバルビジネスの場合には、規模の経済性などを働かせて効率化を図る「標準化」の重要性は相対的に小さくなる反面、差別化の源泉たる地域資源を活用し、差別化戦略による競争力の確保が重要となるからである。

### (2) ローカルビジネスのグローバル化プロセス

グローバルビジネスにおいては、地域資源によって特徴を付与された製品・サービスを、海外市場においても差別化要素として異質性を確保しながら、一方で同質性を確保して市場に受容されることが重要となる。異質性を強化すれば同質性

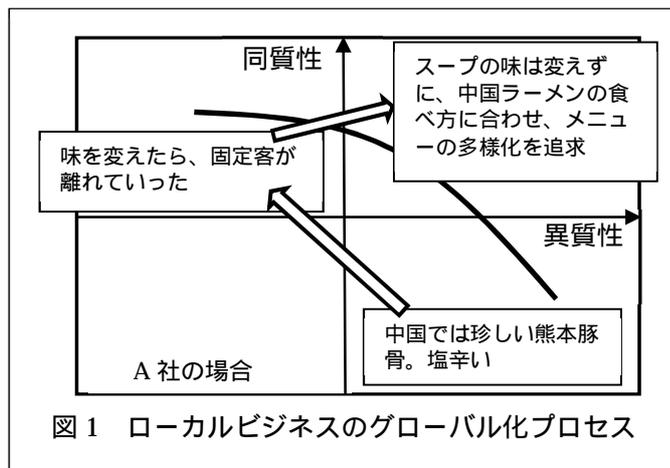


図1 ローカルビジネスのグローバル化プロセス

の程度は減少し、市場の受容性が低くなる一方、同質性を強化すれば異質性の程度は減少し、市場の受容性は増すが特徴は出しにくくなる。経営資源に制約があり、交渉力にも市場戦略にも困難性を抱える中小企業が中心の「グローバルビジネス」の場合、差別化の源泉たる地域資源を活用し、差別化戦略によって競争力を確保するため、異質性と同質性を相互に調整し、差別化を維持しながら市場の受容性をも高めることが重要となる（図1）。

### （3）アンケート調査による仮説検証

本研究では、「グローバルビジネス」を行う企業を対象に、アンケート調査を実施した。対象企業は2004年から2016年までの新聞記事検索により該当した企業をwebサイトで確認して抽出した。調査期間は2017年10月9日から11月6日、調査方法は郵送配布・郵送回収による。回答状況は、有効発送数320社のうち回答数63社（回答率19.7%）である。アンケート内容は、業種や規模、海外進出形態といった基礎項目に加え、地域資源地（ローカル市場）および海外のうち注力している国（海外市場）における地位、顧客の評価（いずれも自己評価）などを尋ねた。

ここでは、グローバルビジネスの成功の代理変数として「海外（注力国）における市場の地位」を用いて「地位を確立している企業（成功企業：S）」と「地位を確立できていない企業（途上企業：D）」とに層別し、分析を試みた。

層別に、「地域資源を活用した差別化・独自性（異質性）」と「現地の顧客への受け入れやすさ（同質性）」それぞれの重視度を尋ねた。これによると、異質性では成功企業（+0.32）より途上企業（+0.60）のほうが高得点（高重視度）だが、両者に有意な差はみられなかった。一方、同質性については成功企業（+0.32）のほうが途上企業（-0.20）より得点（重視度）が高く、両者にやや有意な差（ $p < .1$ ）がみられた。成功企業の得点は、異質性・同質性とも+0.32であり、両方とも重視している。なお「日本・海外市場との共通化・標準化」については、成功企業（+0.09）、途上企業（-0.10）と重視度はいずれも0近辺、両者に有意な差はみられなかった（表2）。

表2 層別「異質性・同質性の重視度」と「市場の評価」との相関

	成功企業 S				途上企業 D				(参考)
	異質性		同質性		異質性		同質性		
	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	
市場からの評価									地域市場と海外市場との平均の差
希少性がある	.18	.30	.01	.94	.30	.22	-.11	.65	.25*
オリジナリティ(独自性)がある	.09	.62	.29	.10	.00	.98	-.24	.32	.09
高級感がある	.07	.70	-.27	.13	.11	.66	.27	.25	.08
センスが良い、オシャレ	-.01	.97	.19	.29	.03	.92	.17	.48	.08
他社のものと差別化されている	.18	.33	.06	.73	.42	.08	-.10	.69	.06
信頼性が高い	.33	.06	.05	.77	.28	.25	.28	.24	-.02
五感・情緒に訴える	.25	.16	.00	.98	.04	.85	.28	.25	-.02
安全性が高い	.33	.06	-.20	.26	.64**	.00	.40	.09	-.06
ストーリー・物語がある	.15	.42	.28	.12	.28	.24	.10	.67	-.09
美しい、美味しい	-.04	.84	-.04	.83	.32	.18	.39	.09	-.13
品質が良い	.28	.11	.16	.38	.50*	.03	.48*	.04	-.13*
伝統文化が息づいている	.44*	.01	.16	.36	.36	.14	.33	.16	-.15
公共性・社会性がある	.05	.80	.13	.48	.22	.36	.20	.42	-.19*
接客・サービスが良い	.31	.08	.33	.06	-.15	.53	.45	.05	-.28*
品揃え、バリエーションが豊富	-.06	.73	.39*	.02	-.23	.35	.28	.25	-.28**
使いやすい	.14	.45	.06	.75	.02	.92	.23	.34	-.31**
価格が安い、経済的である	.20	.25	.53**	.00	-.24	.32	.25	.31	-.32**
定番の商品・サービスである	-.18	.33	.14	.45	-.21	.39	.36	.13	-.51**
ブランド力がある	.05	.79	-.02	.89	.45	.05	.41	.08	-.55**
幅広い顧客層に支持されている	.04	.81	.24	.18	-.16	.51	.36	.13	-.62**
入手しやすい	-.12	.51	.18	.32	-.36	.13	.35	.15	-.63**
認知度が高い	-.16	.38	-.02	.90	-.10	.69	.20	.41	-.64**

注：相関係数は\*\* $p < .01$ （1%水準で有意）、\* $p < .05$ （5%水準で有意）、いずれも両側

また、製品・サービスの各要素について、日本での特徴を堅持するか否かについて尋ねたところ、成功企業、途上企業とも「日本での特徴を堅持する」という回答が多いものの、「どちらともいえない」の回答割合がすべての項目で、成功企業（S）が途上企業（D）を上回る。たとえば「品質」（S：19.4%、D：5.6%）、「デザイン、味」（S：41.7%、D：5.6%）、「使いやすい」（S：25.7%、D：16.7%）などである。解釈は難しいが、各要素で「異質性」「同質性」と決められるわけではなく、それぞれの要素の中で相互に調整していくことが示唆される。ただし、成功企業と途上企業における「どちらともいえない」と「それ以外」の分布に関してフィッシャーの検定で有意差はみられなかった。

ただし、それぞれの製品・サービスはローカル市場でも同様の評価を得ている可能性もあり、グローバル市場における顧客の評価だけでは、各市場の差異に着目したものは判別できない。

そこで層別に、それぞれの市場における平均得点の差を算出し、t検定によりその有意性を検証した。「他社のものと差別化されている」では、途上企業、成功企業とも市場別に有意な差があり、途上企業ではローカル市場に比べ海外市場で得点が低い ( $p < .05$ ) が、成功企業は海外市場のほうが、得点が高い ( $p < .1$ )。また、「オリジナリティがある」「高級感がある」「希少性がある」といった項目では、途上企業においては両市場間で有意な差がみられなかったが、成功企業においては海外市場のほうが高く、有意な差がみられた。ここで挙げた項目は、異質性に関わる評価要素である。成功企業においては、異質化要素についてローカル市場よりも高い顧客の評価を得ているといえる。

<引用文献>

奥山雅之(2018)「中小企業によるグローバルビジネス・マネジメントに関する一考察 国際戦略行動分析の視点と理論的枠組」日本マネジメント学会『経営教育研究』学文社、第21巻第2号、pp.29-40。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 奥山 雅之	4. 巻 21(2)
2. 論文標題 中小企業によるグローバルビジネス・マネジメントに関する一考察：国際戦略行動分析の視点と理論的枠組	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営教育研究：日本マネジメント学会誌	6. 最初と最後の頁 29-40
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 巴特尔	4. 巻 23
2. 論文標題 日本発グローバルビジネスとインバウンド観光客との相関について	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営情報研究（多摩大学研究紀要）	6. 最初と最後の頁 83-90
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 奥山, 雅之	4. 巻 22
2. 論文標題 グローバルビジネスと地域振興 島根県隠岐郡海士町のナマコビジネスを例に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営情報研究（多摩大学研究紀要）	6. 最初と最後の頁 1-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 丹下英明・金美徳・巴特尔	4. 巻 24
2. 論文標題 インバウンド研究の現状と課題 中小企業経営の視点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営情報研究（多摩大学研究紀要）	6. 最初と最後の頁 151-156
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 越田辰宏・金美德	4. 巻 24
2. 論文標題 「ボーングローバル企業」と国際経営論の新展開	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営情報研究（多摩大学研究紀要）	6. 最初と最後の頁 137-150
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 奥山, 雅之
2. 発表標題 グローバルビジネス・マネジメントに関する一考察 分析の視点と理論的枠組
3. 学会等名 日本マネジメント学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 奥山, 雅之
2. 発表標題 グローバルビジネス・マネジメントの市場間差異に関する考察
3. 学会等名 日本マネジメント学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	金 美德  (KIM Mitoku)  (30388631)	多摩大学・経営情報学部・教授    (32695)	

## 6. 研究組織（つづき）

	氏名 (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	巴特尔  (Bateer)  (60636728)	多摩大学・経営情報学部・教授       (32695)	