

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2013

課題番号：22330129

研究課題名(和文) 企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントに関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical study on global company website management

研究代表者

栗木 契 (Kuriki, Kei)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：90294397

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,900,000円、(間接経費) 3,570,000円

研究成果の概要(和文)：グローバルに事業を展開している日本企業が、国際的に広がる自社の企業ウェブサイトをどのようにマネジメントしているかを、国際マーケティング理論のフレームワークの元で、その変化と効果に注目しながら検証した。企業への聞き取り調査、質問票調査、企業財務データベースをソースに、国際的な企業ウェブサイトの標準化が、その開発の調整を促すことで、事業成長に影響を及ぼしていることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)： We explored changes and effects of global company websites in Japanese multi-national companies using the framework derived from global marketing theories. We gathered data from our interviews and questionnaires for companies and a database of financial statements. Our qualitative analysis and structural modeling confirmed that standardization of global company website affect subsequent company growth mediated by coordination of global company website.

研究分野：経営

科研費の分科・細目：商学

キーワード：グローバル・マーケティング戦略(GMS) 企業ウェブサイト 国際マーケティング・コミュニケーション 標準化 調整

### 1. 研究開始当初の背景

研究開始時には、わが国の主要企業の多くが、グローバルな事業展開の拡大を進めていた。が、そのなかで日本をはじめとするアジア企業については、近年世界的な台頭が著しいものの、グローバル・ブランディングには出遅れているとの指摘があった (Roll 2006, Kotabe & Helsen 2007)。当時ウェブサイトは、ブランディングの多様な局面で、その重要なツールの一つとして利用されるようになっており、企業ウェブサイトのマーケティング利用についても、国内のマネジメントからグローバル・マネジメントへと枠組みを拡大した研究を急ぎ進めることが、今後の日本企業のグローバル・ブランド管理の高度化をうながす理論構築のために必要だと考えられた。

一方、企業ウェブサイトのグローバルなマーケティング利用の実態把握の必要性は、国際マーケティング・コミュニケーション研究の流れからも指摘できた。すなわち国際マーケティングの先行研究がとらえてきた標準化あるいは配置-調整の問題は、企業ウェブサイトのマネジメントにおいてもその成否を左右する重要な要因となり得るのか、それともユニバーサルな性格が強いウェブ上では、こうした問題は無効化してしまうのかについては、解明が待たれる問題だったのである。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、実証研究の蓄積に乏しい、企業ウェブサイトの国際的マーケティング利用のマネジメントについて、日本企業を対象に事例研究、サーベイ研究を行い、インターネットをメディアとした国際マーケティング・コミュニケーションのマネジメントの実態の把握を試みることである。本研究では、グローバルに事業を展開している日本企業が、国際的に広がる自社の企業ウェブサイトをもどのようにマネジメントしているかを国際マーケティングの理論論枠組みのもとで検証した。

### 3. 研究の方法

本研究では、国際マーケティング論を中心とした先行研究を踏まえて、研究枠組みを設定し、この枠組みのもとで事例調査と質問票調査を進めることで、日本企業による企業ウェブサイトの国際的なマーケティング利用の進展や成果の一端を明らかにした。文献研究については、Zou & Cavusgil (2002) によるグローバル・マーケティング戦略モデル (GMS) と、これを国際マーケティング・コミュニケーションの領域に適用した Okazaki, Taylor & Zou (2006) を基軸に、関連研究をレビューした。加えて、インターネット・マーケティングの関連文献をレビューし、企業ウェブサイト特有の要因も考慮しながら、GMS の主要構成要因である標準化と

配置-調整を基軸とした枠組みやモデルの構築を行った。

事例調査については、国内外で 12 社を対象に聞き取り調査を行い、そのなかで企業ウェブサイトの担当マネージャーに対して聞き取りを行うことができた。消費財関連の事業会社 5 社を対象とした記述と分析を進め、企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントの進展に関する段階モデルを提示した。

質問票調査については、国内の全上場企業の中から 10% 以上の海外売上比率をもつ企業を対象に、2011 年 3 月 3 日から 2012 年 4 月 10 日の期間で質問票を配布・回収した。質問票は、対象となる 1025 社の広報部門と国際事業本部に郵送し、110 社から回収した (回収率 10.7%)。加えて、独立変数と従属変数を同一者が回答することによるセルフインフォメーション・バイアスを回避するために、モデルの従属変数となるデータについては、別途 110 社の企業財務データベースから収集した。これらのデータを用いて確認的因子分析と共分散構造分析を行い、モデルの検証を行った。

### 4. 研究成果

(1) 本研究では、事例調査の結果を GMS の枠組みを用いて整理することで、以下のような知見を得た。

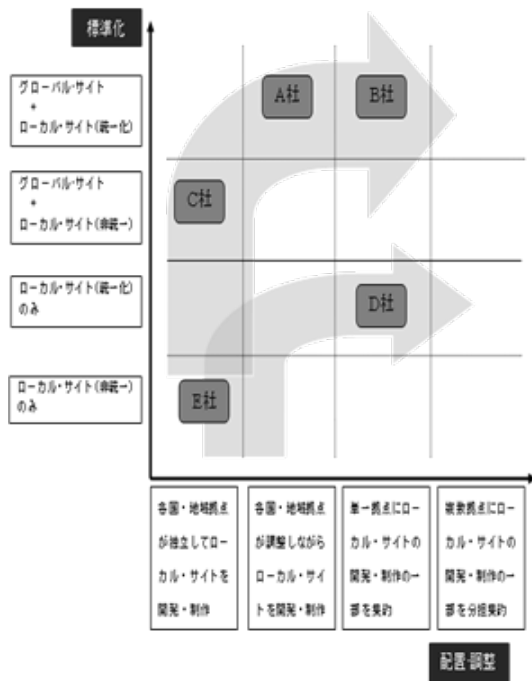
対象企業の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントは、共通して当初はローカル・サイトを各国・地域の拠点で独立して開発・制作する体制だった。しかし近年では、「標準化」と「配置-調整」の 2 つの方向でマネジメントの一元化を進める動きが生じていた。この移行については、図 1 に示す 2 つのパスを見いだすことができた。パスが 2 つに分かれるのは、一貫したブランド・イメージの構築を重要視する企業と、そうではない企業では、グローバル・サイトを構築する必要性が異なるためである。

標準化については、これを志向する企業の間には、現地適応化したローカル・サイトのルック&フィールを、ガイドラインなどを定めることで統一化していく動きや、現地適応化したローカル・サイトに統一的なグローバル・サイトを重ねる動きなどが見られた。配置-調整については、ローカル・サイトのプラットフォームとなるシステムやデータベースを日本の本社で集中的に開発する動きが見られた。そしてその先には、複数の拠点で連携しながらローカル・サイト、グローバル・サイト、およびそれらのコンテンツを分担して開発・制作する体制の確立というマネジメント上のフロンティアが広がっていると考えられる。

この 2 つのパス上の段階を進んでいくことは、企業ウェブサイトのマネジメントに規模の経済性や範囲の経済性、そしてスピードの経済性と柔軟性をもたらすはずである。とはいえ、あらゆる国際企業がこの 2 つのパス上の段階を進んでいくわけではないことには

注意が必要である。当該企業の企業ウェブサイトにおけるコミュニケーション方法に国際的な共通性が少ない場合、あるいは各国・地域拠点の技術的な優劣が顕著でない場合、そして集約化に適した国・地域の拠点が各国・地域の事情に通じていない場合などには、マルチ・ドメスティックな体制にとどまることの利得が大きくなる。

図1. 企業ウェブサイトのグローバル・マネジメント・サイクル



(2) 本研究では、GMS をベースに、企業ウェブサイト特有の要因も考慮しながら構築したモデルを、質問票調査と企業財務データベースから得たデータを用いて、確認的因子分析とパス解析を行い検証することで、以下のような知見を得た。

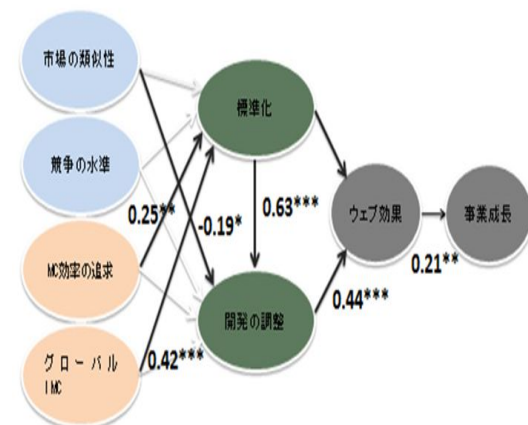
本研究では、GMS を踏まえると、わが国の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおいても、以下のような動きが見られるはずだと考えた。企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおける「標準化」と「開発の調整」の水準が高まるのは、企業の外的な市場要因（グローバルな「市場の類似性」と「競争の水準」の高度化）と内的な組織要因（グローバルな「MC 効率の追求」と「グローバル IMC」の強化）に適合する場合であり、この「標準化」と「開発の調整」の水準の高まりは、グローバルな「ウェブ成果」そして「事業成長」にポジティブな影響をおよぼす。このモデルは図2に示される。

続いて、質問票調査と企業財務データベースから得たデータを用いて、確認的因子分析とパス解析を行い、モデルの検証を行った。全体としてはモデルを支持できる値を得ることができた。モデルの概念間の関係については、検証の結

果、1%水準で有意であったのは、「グローバル IMC」から「標準化」への正のパス、「標準化」から「開発の調整」への正のパス、そして「開発の調整」から「ウェブ成果」への正のパスであった。5%水準で有意であったのが、「MC 効率の追求」から「標準化」への正のパス、そして「ウェブ成果」から「事業の成長」であった。最後に、10%水準ではあるが有意であったのが、「市場の類似性」から「開発の調整」への負のパスであった。

本研究は、日本企業の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおいても、その成果を導く基本的な流れについてはGMSと同様の関係が見られることを確認し、GMSの企業ウェブサイト・マネジメントへの拡張の可能性を示した。企業の外的な市場要因と内的な組織要因に適合すれば、企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおける標準化、そして開発の調整が進み、ウェブ成果、さらには事業の成長が生み出される。本研究の実証的な貢献としては、このようなGMSの沿った流れが、企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおいても確認できることを新たに示すことができたが挙げられる。加えて本研究では、日本企業の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおいては、外的な市場要因よりも内的な組織要因の方がその標準化と開発の調整に与える影響が大きいことが示された。本研究の理論的な貢献としては、従前のGMS研究において明らかでなかった標準化と開発の調整の関係について、標準化は直接にウェブ成果を生み出すのではなく、開発の調整に媒介されて、ウェブ成果と事業の成長を促すという関係をとらえることができたことが挙げられる。

図2. グローバル企業ウェブサイト戦略（分析結果を示すモデル図）



$\chi^2=413.606, df=288, p=.000, IFI=.894, CFI=.891,$   
 $RMSEA=.064 * < .1, ** < .05, *** < .001$

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計22件)

1. 栗木契、実践としての顧客志向のジレンマ、一橋ビジネスレビュー、査読無、61-4、2014、46-55
2. 栗木契、「顧客志向が顧客を減らす」ジレンマの正体、プレジデント、査読無、2014、1.13号、2014、161-163
3. 栗木契、ウェザーニューズ式高収益体質の作り方、プレジデント、査読無、2014、3.31号、2014、151-153
4. 栗木契・佐々木一郎、インターネットに見いだした市場機会、マーケティングジャーナル、査読有、33(4)、2014、106-116
5. Kazuhiro Kishiya・Brand Communities in Social Networking Services: Two Types of Interaction and Self-Construals、2014 Winter American Marketing Association Proceedings、査読有、2014、E44-E48
6. Kazuhiro Kishiya、The Influence of Interactivity and Platform on Value in SNS、2014 Winter American Marketing Association Proceedings、査読有、2014、E38-E39
7. 岸谷和広、ソーシャルメディアのプラットフォームとWOM行動に関する探索的研究、関西大学商学論集、査読無、58(6)、2013、21-31
8. Hidehiko Nishikawa・Martin Schreier・Susumu Ogawa、User-Generated Versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji、International Journal of Research in Marketing、査読有、30(2)、2013、160-167
9. 岸谷和広、オンラインとオフラインメディア接触とその規定因に関する実証分析、関西大学商学論集、査読無、57(4)、2013、37-55
10. Kawakami Tomoko・Kazuhiro Kishiya・Mark E. Parry、Personal Word of Mouth, Virtual Word of Mouth, and Innovation Use、Journal of Product Innovation Management、査読有、30(1)、2013、17-30、DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00983.x
11. 栗木契・水越康介、グローバル企業ウェブサイトのマネジメント課題、国民経済雑誌、査読無、207-3、2013、52-63
12. Parry, Mark E.・Tomoko Kawakami・Kazuhiro Kishiya、The Effects of Personal and Virtual Word of Mouth on Technology Acceptance、Journal of Product Innovation Management、査読有、29(6)、2012、952-966、doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00972.x
13. Kishiya Kazuhiro・Nao Yamamoto、

Factors affecting Online Trust in Online Shopping :The Role of Network eternality and Internet Skill、2012 AMA Educator's Proceedings Marketing the socially-Networked World:Challenges of Emerging, Stagnant, and Resurgent Markets、査読有、2012、71-68

14. 西川英彦・本條晴一郎、多様性のマネジメント:無印良品のクラウドソーシング、季刊マーケティングジャーナル、査読無、30(3)、2011、35-49
15. 岸谷和広、インターネットにおけるリテラシー概念の展開、関西大学商学論集、査読無、56巻3号、2011、69-85
16. 栗木契・西川英彦・岸谷和広・水越康介、企業ウェブサイトのグローバル・サイクル、マーケティング・ジャーナル、査読無、121、2011、64-79
17. 西川英彦、ユーザー・イノベーション、一橋ビジネスレビュー、査読無、59-3、2011、122-123
18. 栗木契・岸谷和広・西川英彦・水越康介、日本企業におけるウェブサイトの国際的マーケティング利用に関する研究、ANNUAL REPORT OF THE MURATA SCIENCE FOUNDATION 2010、査読無、24巻、2010、706-713
19. 栗木契・岸谷和広・西川英彦・水越康介、企業ウェブサイトのグローバル・サイクル比較事例分析による探索、神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー、2010、査読無、頁なし
20. 西川英彦・金雲鎬・水越康介、ネット・コミュニティにおけるアバター効果の考察:日韓アバターサイトの事例分析、立命館ビジネスジャーナル 査読有、vol.4、2010、17-36
21. Tomoko Kawakami・Mark E. Parry・Kazuhiro Kishiya、Personal Word-of-Mouth, Virtual Word-of-Mouth and Innovation Use、Korean Academy of Marketing Science 2010 Global Marketing Conference Proceedings、査読有、2010、21-53
22. Kazuhiro Kishiya・Gordon E. Miracle、An Exploratory Study of Product Placement in Television Drama Programs in Japan and The USA、関西大学商学論集、査読無、55巻1,2号合併号、2010、19-32

[学会発表](計19件)

1. Kazuhiro Kishiya、Brand Communities in Social Networking Services: Two Types of Interaction and Self-Construals、2014 AMA Winter Educator's Conference、2014/2/21~2014/2/23、アメリカフロリダ
2. Kazuhiro Kishiya、The Influence of

- Interactivity and Platform on Value in SNS、2014 AMA Winter Educator's Conference、2014/2/21～2014/2/23、アメリカフロリダ
3. 山本奈央・栗木契、企業ウェブサイトとマーケティング戦略・成果の関係、日本商業学会関西西部会、2014/1/26、同志社大学
  4. 鈴木真奈美・西川英彦、外資系多国籍企業の日本におけるIM&AとDM&A前後の言語、コミュニケーション、文化について、多国籍学会東部 12 月例会、2013/12/14 日、明治大学
  5. Manami Suzuki ・ Hidehiko Nishikawa、Language and communication in pre- and post-international and domestic mergers and acquisitions、the 30th Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) Annual Conference、2013/11/30 、 University of Duisburg-Essen, Germany
  6. 水越康介、ブランドコミュニティ論から捉えるソーシャルメディアの可能性、第 47 回消費者行動研究コンファレンス・日本消費者行動研究学会、2013/10/26、法政大学
  7. 西川英彦・岸谷和広、ネット・リテラシーとソーシャルメディア利用に関する研究、マーケティングサイエンス学会マーケティングダイナミックス部会、2013/8/30、東京構造計画研究所本所新館
  8. 岸谷和広・栗木契・西川英彦・水越康介、グローバルウェブサイトの戦略類型比較ケースを通じて、日本商業学会関西西部会 4 月例会、2013/4/20、大阪市立大学文化交流センター
  9. 水越康介・栗木契、グローバル企業のウェブサイト・マネジメントについての実証分析、日本商業学会関西西部会、2013/4/20、大阪市立大学文化交流センター
  10. Manami Suzuki ・ Hidehiko Nishikawa、Culture Clash in International Merger and Acquisition: A Case Study、29th Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) Annual Conference、2012/11/2、National University of Singapore, Singapore
  11. 岸谷和広、SNS の分析枠組み、日本商業学会関西西部会、2012/9/19、大阪
  12. Kazuhiro Kishiya and Nao Yamamoto、Factors affecting Online Trust in Online Shopping :The Role of Network externality and Internet Skill、2012 AMA Educator's Conference 、 18 August 2012、Chicago
  13. Tomoko Kawakami ・ Kazuhiro Kishiya ・ Mark E. Parry 、 Product Involvement, Online and Offline Media and Word of Mouth Generation 、 2012 Global Marketing Conference、 21 July 2012、 ソウル
  14. Hidehiko Nishikawa ・ Susumu Ogawa、New Lessons from MUJI Project :From CCC to Community-based innovation、Open and User Innovation Workshop 2011、2011/7/4 、 Vienna University of Economics and Business, Vienna, Austria
  15. 川上智子・M.Parry・岸谷和広、口コミと新技術の採用との関係に関する実証研究、第 42 回日本消費者行動学会カンファレンス、2011/6/26、早稲田大学
  16. Tomoko Kawakami ・ M.Parry ・ Kazuhiro Kishiya、Effects of Word of Mouth on Innovation Use in the Presence of Network externalities 、 18th International Product Development Management Conference、 2011/6/6、Delft. Netherland
  17. Hidehiko Nishikawa・Chie Iguchi・Woon Ho Kim ・ Kosuke Mizukoshi 、 Interaction of Communication and Virtual Consumption in Online Communities: The Comparative Analysis of the Avatar Websites in Asian countries 、 27th EAMSA ANNUAL CONFERENCE 2010、2010/11/11、Institute of Management in India、New Delhi, India
  18. Hidehiko Nishikawa 、 Communication Effects in Mass Collaboration: Evidence from the Muji Project、Korean Academy of Marketing Science 2010 Global Marketing Conference 、 2010/9/11、東京〔ホテルオークラ〕
  19. Kazuhiro Kashiya ・ Gordon E. Miracle、The Relationship between Attitudes toward Advertising Websites and Cultural Characteristics in Japan and the USA、Korean Academy of Marketing Science 2010 Global Marketing Conference ( 招待講演 ) 2010/9/11、東京〔ホテルオークラ〕
- 〔図書〕(計 7 件)
1. 西川英彦・岸谷和広・水越康介・金雲鎬、白桃書房、ネット・リテラシー ソーシャルメディア利用の規定因、2013、224 頁
  2. 水越康介・藤田健編・西川英彦他、碩学舎、新しい公共・非営利のマーケティング：関係性にもとづくマネジメント、2013、306(140-161)
  3. 石原武政・忽那憲治・西川英彦他、有斐閣、商学への招待、2013、338(284-303)
  4. 日経デジタルマーケティング・西川英彦他、日経 BP 社、最新マーケティングの

教科書、2013、144(58-59)

5. 栗木契・水越康介・吉田満梨、有斐閣、マーケティング・リフレーミング、2012、272 頁
6. 西川英彦・廣田章光編著、1 からの商品企画、碩学舎、2012、268 頁
7. 伊藤宗彦・高室裕史編・西川英彦他、碩学舎、1 からのサービス経営、2010、247 頁

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等  
なし

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

栗木 契 ( KURIKI Kei )  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号：90294397

##### (2)研究分担者

西川 英彦 ( NISHIKAWA Hidehiko )  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：10414208

##### (3)研究分担者

岸谷 和広 ( KISHIYA Kazuhiro )  
関西大学・商学部・准教授  
研究者番号：40330170

##### (4)研究分担者

水越 康介 ( MIZUKOSHI Kosuke )  
首都大学東京・社会(科)学研究科・准教授  
研究者番号：60404951