

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 13 日現在

機関番号：10104

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380560

研究課題名(和文) 地域企業の海外市場開発

研究課題名(英文) Foreign Market Development by Japanese Local-Based Firm

研究代表者

猪口 純路 (Inoguchi, Junji)

小樽商科大学・商学研究科・教授

研究者番号：40405486

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：日本の地方部に本部が所在し、その地域に蓄積された資源を活用することで事業を遂行している「地域企業」は、どのようにすれば海外市場開発ができる可能性が高まるのかについて、比較事例分析とアンケート調査に基づく統計的分析をおこなった。特に事例分析の結果より、競合や顧客の情報から市場に関する知識を生成し、それらを組織内で共有、利用する「市場志向」の傾向が高いたく、それと同時に自社に不足している経営資源を他の組織から調達・利用可能とするような企業間ネットワーク形成と管理も同時に行なう能力が重要であることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：In order to clarify how Japanese "Local-Based Firms" can enhance the possibility to develop their foreign markets, we have executed the series of the comparison case analysis and the statistical analysis based on our questionnaire survey. We define "Local - Based Firms" as the firms that have their head quarter in rural area of Japan and carry out their business in taking advantage of the resources accumulated in the area. Mainly from the results of the comparison case analysis, we found that, in addition to the high degree of Market Orientation, Local-Based Firms need the capability for forming and maintaining the inter-firm networks that can be used to utilize other organizations' resources when they develop the foreign market.

研究分野：市場志向、マーケティング論、流通システム論

 キーワード：市場志向 国際市場 マーケティング・ケイパビリティ ネットワーク IMP ARAモデル 地域企業  
 中小企業

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 現実的背景と理論的背景

我々の研究チームでは、従来からアパレル産業を対象とした研究を行ってきており、大企業と比較して経営資源の乏しいと考えられる地域企業（地方部に所在する中小企業）であっても、集積に蓄積された経営資源と高付加価値を求める顧客セグメントを結びつける事業システムを構築することで、大手SPA企業や台頭するファスト・ファッション企業とは一線を画した、差別性の高い製品の開発、生産、販売を可能としていることを明らかにしてきた。また、高付加価値の製品を企画・開発、販売する企業の中には、市場志向に基づく独自の事業システムを構築しているものが少なくないことを複数の事例研究を通じて確認できた他、高付加価値戦略を採用する企業は海外市場開発を志向する傾向にあることをアンケート調査の統計的分析から明らかにしてきた。

これらの研究成果を踏まえて、我々が次に取り組むべき研究課題の1つは、地域企業による海外市場開発に関する理論を発展させることであると考えた。国内市場の縮小に伴い多くの企業が海外市場開発を余議なくされているが、経営資源の豊富では無い地域企業が海外市場を開発することは容易では無く、その多くが困難を強いられている。ところが、海外市場開発に関する研究の中心的な対象は、グローバル展開を志向する大企業であり、伝統的には現地化と標準化、より近年では開発・生産・販売などの各拠点のグローバルな最適配置、グローバル・ブランドの開発などが議論されているものの、それらの研究成果を地域企業に適用するためには、限られた幅の製品ラインでの海外進出、地域に蓄積された資源の利用を前提とした製品企画・開発、極めて限られたマーケティング・コミュニケーションの中でのブランド構築など、大企業とは異なった地域企業に固有の要因や条件を考慮した更なる研究が必要であると考えた。

### (2) 分析視点に関する背景

分析の視点として注目したのが市場志向とマーケティング・ケイパビリティである。

近年の市場志向研究においては、市場志向の高さは好業績のための必要条件ではあるものの、それを企業業績に結びつけるためには、製品やブランドの開発、流通チャネルの開拓と維持、マーケティング計画と実行といった、マーケティング・ケイパビリティが必要であることが実証的に示されつつある(Morgan 他 2009)。すなわち、競合企業や顧客の動向を把握し、マーケティング意思決定に有用な情報を生成し、組織全体で共有し、活用することは必要条件ではあるものの、適切なマーケティング・ケイパビリティと組み合わせられなければ、企業業績には結びつかないと考えられている。

本研究においても基本的にこの視点を採用し、市場志向の高い地域企業が成果を上げる

ために必要なマーケティング・ケイパビリティに関する研究を、地域企業による海外市場開発の文脈において行いたいと考えた。

## 2. 研究の目的

本研究においては、わが国の地域企業による海外市場開発の特徴について、市場志向とマーケティング・ケイパビリティの視点から分析し、何がより重要なマーケティング・ケイパビリティであると考えられるのか、それらがどのように海外市場開発を促進あるいは阻害するのかを詳細に分析し、実証的に明らかにすることを目的とした。

## 3. 研究の方法

地域企業の海外市場開発の特徴を市場志向とマーケティング・ケイパビリティの視点から論理実証的に明らかにするために、本研究では比較事例研究およびアンケート調査データの統計的分析を採用した。

### (1) 事例分析

これまでに確認した事例において、海外市場開発で成果を挙げている複数の地域企業が、自社の資源だけではなく、社会的関係を有する他組織とのネットワークを通じて利用可能となる資源を活用していたことから、事例分析においてはIMPグループのネットワーク論、とりわけARAモデル(Håkansson 他, 2012)に依拠した分析枠組を市場志向の分析枠組と組み合わせることで、複数事例の比較分析をおこなった。

なおIMPグループのARAモデルとは、あらゆる企業は関係と資源のネットワークの中に存在することを前提として、その中で特定の組織(Actor)が自身やネットワークでつながった組織の経営資源(Resource)を活用しながら相互作用的に事業を展開する(Activity)動的なプロセスを捉えようとするものである。

理論的サンプリングを通じた分析対象辞令の選択をおこなった結果、最終的には地方都市に所在しながら新規事業開発で成果を挙げているアパレル製造企業3社が比較分析の考察対象となった。なお分析対象の選択プロセスについては、以下の通りおこなった。第一段階として、有識者への聞き取り、行政機関の報告書、マスコミ報道等から得た情報をもとに研究チームでのディスカッションを経て、対象となり得るアパレル製造企業20数社をリストアップした。次に事業内容、事業規模、海外市場開発の程度等から事例の比較可能性を検討した結果、7社がインタビューの対象となった。最後に、インタビュー調査の結果から、市場志向が高くかつ事業成果として新規事業開発に成功している企業3社が特定された。

### (2) アンケート調査およびその統計的分析

市場志向が企業の事業成果をもたらすためには、それに応じたマーケティング・ケイパビリティが必要であることが論じられ、統計

的な分析を通じた理論化が行われつつあるものの、そもそも日本国内の企業を対象とした統計的な実証分析はほとんど行われておらず、とりわけ地域企業の海外市場開発という文脈におけるデータ収集と分析をおこなった研究は発見できなかった。

そこで本研究では、大企業を含む国内製造企業を対象とした Web アンケート調査をおこない、1109 社（内訳：中小企業 935 社、大企業 174 社）の回答を得た。回答者は、Web アンケート事業者の保有するパネラーの中から、勤務先における職位が事業部長以上の者とし、それらが担当する主たる事業における市場志向、海外市場開発、マーケティング・ケイパビリティ等に関する質問を行った。

#### 4. 研究成果

##### (1) 比較事例分析

###### 主な成果

地域企業とみなすことができる日本国内のアパレル製造企業 3 社を対象として、市場志向と海外市場成果を架橋するマーケティング・ケイパビリティに関する比較事例分析を行った結果、マーケット・インテリジェンスを生成する企業間ネットワークに加えて、そのインテリジェンスに基づく戦略を実行するための経営資源を利用可能とする企業間ネットワークを同時にマネジメントできる能力が必要であることが明らかになった。

従来の研究においては、市場志向の高い企業は、競合企業や顧客ニーズに関する情報を収集および分析してマーケット・インテリジェンスを生成し、それを部門を越えて共有し、さらに製品開発やプロモーションなどのマーケティング行動に実際に利用することで、市場に適合した戦略を実行し、高い成果が得られると想定されている。

しかし、保有している経営資源が多いとは言えない中小規模の地域企業においては、マーケット・インテリジェンスの生成が困難であったり、あるいはマーケット・インテリジェンスは生成できていても、それを活用したビジネスを自社だけで実現することが困難であったりすることが少なくない。

そのような中であって、高い市場志向によって新規事業開発に成功している地域企業は、自社の経営資源を活用できる市場を発見するための資源や、あるいは自社で発見したニーズを充足するために必要な技術的な資源を外部から調達することに成功していることが明らかになった。つまり、単に市場志向が高いだけではなく、その市場志向の高さを事業成果に結びつけるために、外部資源の調達を可能とする企業間のネットワーク形成を同時におこなっていることが明らかになった。

より具体的には、マーケット・インテリジェンスを生成するために、展示会への出展や他企業への相談などを通じて、他組織の保有する情報との擦り合わせを可能とする行動や企業間関係の形成をおこなっていること、生

成されたマーケット・インテリジェンスを他社の技術を活用して事業化できるような、情報収集や資源を融通しあえる企業間ネットワーク形成をおこなっていることなどが明らかにされた。

###### 本研究の意義

分析対象となった企業は、市場志向が高く、海外市場を含む新規市場にむけた事業開発に成功している。既存研究においても、市場志向と企業の革新性との関連性は指摘されてきたが、新規事業開発をどのように成功させるのか、そのプロセスを解明する事例研究は十分におこなわれているとは言えなかった。それに対して本研究は、市場志向がどのようなプロセスを経て事業成果へ架橋されるのかを明らかにした点で、市場志向研究の精緻に貢献していると考えられる。

また、本研究では、IMP グループの ARA モデルを市場志向研究に応用する分析枠組を設定し複数事例の分析をおこなうことで、市場志向が事業成果へ架橋されるプロセスを、企業間ネットワークの視点からも明らかにしたと言える。このように、市場志向と IMP グループの ARA モデルを統合することで市場志向の形成・実現プロセスを明らかにしたことは、その分析枠組そのものに独創性があり、またこれまで同時に議論されることがほとんどなかった市場志向と企業間ネットワーク論の 2 つの領域を結節できる可能性を示した点で、本研究は新たな研究領域を開拓する発展性があると考えられる。

さらに、本研究においては、実在企業の事例をベースにしながらい、より抽象度の高い分析モデルを提示しているが、これは多くの中小企業にとって利用可能な枠組である点で有用性が高く、かつ経営実務への寄与も大きいと考えられる。

なお、本研究を通じて作成された論文である Komiya, Inoguchi, Kim, Urakami (2014) は、IMP Asia Conference 2014 において「最も貢献のあった 15 本」に選ばれており、これは本研究に学術的貢献が認められる証左の 1 つであると考えている。IMP グループは、規模と歴史において世界的に権威のある生産財マーケティングに関する研究グループの 1 つであり、ヨーロッパを中心としながらも日本、米国、中国など、マーケティング研究における主要各国の大学や研究機関からの参加者で構成され、主要メンバーは当該分野ではトップ・ジャーナルである Industrial Marketing Management の著者やエディターであり、その分野では世界的権威である。

##### (2) アンケート調査に基づく統計的分析

###### 主な成果

本研究において、日本国内の製造業者 1109 社を対象としてアンケート調査をおこない、そこから得られたデータの統計的に分析をおこなった。

結論から言うと、市場志向がどのようなマ

ーケティング・ケイパビリティを活用することで海外市場開発を実現しているのかについて大凡の傾向を掴むことはできたものの、学術研究として採用可能な水準で統計的に有意かつ頑健性の高い結果を得ることはできなかった。今後は、下記でも述べるように、サンプルの分割方法や採用する分析手法に関する更なる検討およびその実施を通じて、統計的に信頼性の高い分析結果を得た上で論文文化を行なっていく予定である。

なお、統計的に十分な水準には無いものの、潜在需要の発掘とそれへの対応を重視する「先行型市場志向」を重視する地域企業ほど、製品開発とマーケティング・コミュニケーションのケイパビリティが高いことによって、海外市場において高い成果を挙げる傾向が推察されており、このモデルを軸として一層の分析を進める。

本研究における統計的分析で信頼性の高い結果を得ることを困難としている大きな理由の1つが、サンプル特性の問題である。我々の研究グループのこれまでの研究蓄積より、当初はアパレル製造企業を対象としたデータ収集を想定していたが、事業部長以上の職位にある回答者を設定した場合には十分なサンプル・サイズを得ることが不可能である可能性が高いことが分かった。このため調査の対象をアパレル製造企業を含む国内の製造業一般に拡大し、データ収集をおこなうことで、その問題回避を狙った。結果的に大きなサンプル・サイズを得ることはできたものの、技術特性や市場環境が大きく異なる産業（例えば食品製造業と鉄鋼業など）を含むことになり、これが分析結果の不安定さを生む要因の1つとなっている。

本研究で回答者の職位を事業部長以上としたのは、事業部全体のマーケティング・ケイパビリティ、市場志向、海外市場開発、事業成果といった項目について回答可能であるためには、事業全体を見渡し管理できる立場にある必要があると判断したためである。とりわけ、同じ事業部の中にあっても海外市場の担当者と国内市場の担当者は異なることが少なくなく、海外市場開発に関わる質問項目については回答者によってバイアスが大きくなることが懸念されたため、事業全体を評価できる回答者を必要とした。

また中小規模企業の海外市場開発に関しては、全く重視していない企業の割合が想定以上に高かった他（46.5%）海外市場開発を重視している企業であっても北米やEUを狙っているのか、新興国を狙っているのかなど、ターゲットとする海外市場によって、市場志向やマーケティング・ケイパビリティの在り方に差が見受けられる。したがって、市場志向、マーケティング・ケイパビリティ、国際市場開発といった概念間の関係だけに注目した場合、国内製造業に一般化できるような傾向は発見できていない。

これらの事より、今後は統計分析に必要な

サイズを確保できる産業を対象とした分析、複数産業間で有効となる条件設定の探索、比較的小さなサンプル・サイズでも利用可能な統計手法の採用、などを通じ、学術的にみても十分な水準の信頼性と頑健性を有した結果を得た上で、論文作成を継続する。

#### 本研究の意義

アンケート調査に基づく統計的分析においては有意な結果が得られておらず、十分な成果が挙げられているとは言いがたい。

ただし、本研究では、計画段階より統計的に有意な分析結果を得ることが困難となる場合も想定されており、その場合は事例分析を精緻におこない論文文化することとしていた。既述の通り、この点については研究目標を十分に達成していると考えており、研究全体としては意義のあるものであったと考える。

また製造業の中でも産業ごと、ターゲットとする市場ごとに、市場志向、マーケティング・ケイパビリティ、海外市場開発に関する傾向に違いがあり、それらの関係を一般化できなかったという事実は、研究開始前には想定していなかった、グループごとの違いを強く規定する要因が存在している可能性を示唆するものである。今後はそれを鑑みてデータ分析と解釈を進める有益性が高いと考えるが、このような視点は本研究におけるデータ収集と分析をおこなうことで得られた知見であり、研究の意義の1つと言える。

最後に、市場志向と海外市場開発の文脈において日本国内の製造業を対象としたアンケート調査の分析に基づいて作成された論文はほぼ皆無であると考えられることから、今回の調査で収集されたデータそのものに希少性があり、論文作成はもとより、政策や企業戦略に関わる意思決定など、実務的な場面での活用も期待できるデータとなったことも、本研究の意義の1つであると言える。

#### 引用文献

- Morgan, N.A., Vorhies, W.D. and Hason, H.C. (2009) "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.30, pp.909-920.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I., Waluszewski, A. (2009), *Business in Networks*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W., Urakami, T. (2014), *Market Orientation and Organizational Performance of New Business Development: Multiple-case Studies of Small to Medium-sized Enterprises in Japan* IMP Asia Conference 2014 Proceeding Paper, 査読有, Vol.1, 2014, pp.1-11.

## 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 11 件)

Kazutaka Komiya, Junji Inoguchi,  
Woonho Kim, Takuya Urakami, (2015),  
Market Orientation and Market  
Intelligence Generation of New  
Business Developments; Multiple-Case  
Studies of Small to Medium-Sized  
Enterprise in Japan, IMP Conference  
2015 Proceeding Paper, 査読有, Vol.1,  
pp.1-13.

岡山武史、武学穎、浦上拓也、(2015)、  
アパレル産業における販路選択とパフォー  
マンスについて、ファッションビジネ  
ス学会論文誌、査読有、第 20 巻、  
pp.67-75.

Kazutaka Komiya, Junji Inoguchi,  
Woonho Kim, Takuya Urakami, (2014),  
Market Orientation and Organizational  
Performance of New Business  
Development; Multiple-case Studies of  
Small to Medium-sized Enterprises in  
Japan, IMP Asia Conference 2014  
Proceeding Paper, 査読有, Vol.1, 2014,  
pp.1-11.

[学会発表](計 20 件)

Kazutaka Komiya, Junji Inoguchi,  
Woonho Kim, Takuya Urakami, Market  
Orientation and Market Intelligence  
Generation of New Business  
Developments; Multiple-Case Studies  
of Small to Medium-Sized Enterprise in  
Japan, IMP Conference 2015, 2015  
Aug.25<sup>th</sup> ~ 29<sup>th</sup>, Kolding (Denmark).

Kazutaka Komiya, Junji Inoguchi,  
Woonho Kim, Takuya Urakami, Market  
Orientation and Organizational  
Performance of New Business  
Development: Multiple-case Studies of  
Small to Medium-sized Enterprises in  
Japan, IMP Asia Conference 2014, 2014  
Dec. 7<sup>th</sup> ~ 10<sup>th</sup>, Bali (Indonesia).

Junji Inoguchi, Kazutaka Komiya,  
Woonho Kim, Takuya Urakami,  
Comparative Study of Apparel  
Manufacturers Strategies Between  
Japan and South Korea, 7th East Asian  
Triangle International Symposium,  
2013 Oct.1st, Otaru University of  
Commerce (Hokkaido・Otaru).

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

猪口純路 (INOUCHI, Junji)  
小樽商科大学・大学院商学研究科・教授  
研究者番号：40405486

(2)研究分担者

小宮一高 (KOMIYA, Kazutaka)  
香川大学・経済学部・教授  
研究者番号：90335836

金雲鎬 (KIM, Woonho)  
日本大学・商学部・准教授  
研究者番号：10410383

浦上拓也 (URAKAMI, Takuya)  
近畿大学・経営学部・教授  
研究者番号：10351561