



グローバル企業ウェブサイトのマネジメント課題： 日本企業のサンプルをもとに

栗木, 契
水越, 康介

(Citation)

国民経済雑誌, 207(3):53-63

(Issue Date)

2013-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008467>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008467>



グローバル企業ウェブサイトの
マネジメント課題

—日本企業のサンプルをもとに—

栗 木 契
水 越 康 介

国民経済雑誌 第207巻 第3号 抜刷

平成25年3月

グローバル企業ウェブサイトの マネジメント課題

——日本企業のサンプルをもとに——

栗 木 契
水 越 康 介

本稿では、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どのようにマネジメントしているかについて、質問票調査のデータを用いた分析を行う。その結果から、本稿では、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、Zou & Cavusgil (2002) によるグローバル・マーケティング戦略モデルと同様の関係が確認できることを指摘するとともに、そのなかで多くの日本企業が直面していると思われるグローバル・マーケティング・コミュニケーション上の戦略問題を指摘する。

キーワード 企業ウェブサイト, グローバル・マーケティング・コミュニケーション, GMS, 標準化

1 企業ウェブサイトのグローバル・マネジメント

インターネットの登場により、グローバルなコミュニケーションの障壁は低下した。ウェブサイトを開設すれば、企業は全世界の人々と直接コミュニケーションを行う可能性を手にするようになった。

とはいえ、ウェブサイトさえ開設すれば、マーケティング・コミュニケーションにおけるグローバル問題が一気に消滅するわけではない。オンライン上で世界中の顧客に効果的にアプローチするためには、顧客の言語で、その国の文化的な価値システムに合わせた対応を行う必要がある (Kotabe & Helsen (2007) 訳 p. 241)。インド、中国、日本、そしてアメリカの企業を対象とした比較研究によれば、各企業のウェブサイトには、各国の文化的価値観の違いを反映した特徴が見られる (Singh, Zhao & Hu (2005))。

このように、ウェブサイトは、企業のグローバルなマーケティング・コミュニケーションに新たな可能性をもたらした。とはいえ、この新たな可能性を実践に移そうとするときにも、企業は、標準化の可能性と適応化の必要性という、伝統的なグローバル・マーケティング戦

略の対立軸に直面することになる。

2 GMS モデル

本稿では分析枠組として、Zou & Cavusgil (2002) による GMS (Global Marketing Strategy) モデルを参照する。このモデルの背景にあるのは、次のようなグローバル・マーケティング戦略の理解である。

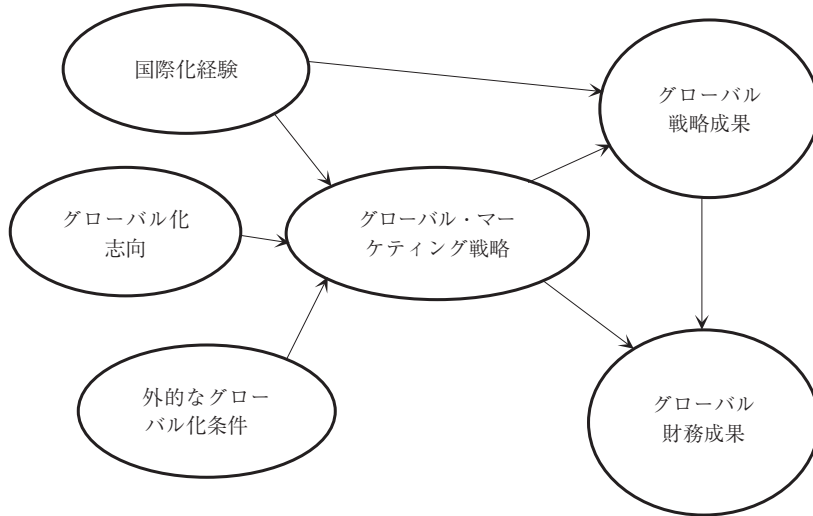
企業のグローバル・マーケティング戦略を支える諸活動の標準化、そして調整の進展は、企業の戦略成果と財務成果を高めると期待される。企業がグローバルに展開する製品やサービス、そして価格政策やプロモーションやロジスティクスの標準化と調整は、コスト削減、製品やプログラムの品質改善、顧客の選好の向上、そして競争優位の増大の源泉となるからである (Kotabe & Helsen (2007) 訳 pp. 236-240)。

しかし、Levitt (1983) がこの利点をマーケティングの文脈で指摘して以降、グローバル・マーケティング戦略における標準化と調整には多くの困難と葛藤があることが指摘されてきた (Douglas & Wind (1987), Kotabe & Helsen (2007) 訳 pp. 30-31, pp. 235-244, pp. 336-342, pp. 366-377, pp. 460-471, pp. 525-552)。多国籍企業が対応しようとしている世界の顧客の背後にある言語圏、文化圏、自然環境、社会インフラ、そして法規制は多種多様であり、かつ産業組織論とリソースベースト・ビューが説くように、企業のマーケティング戦略は、外的な市場要因への反応であり、内的な組織要因の影響を受ける。すなわち、企業のグローバル・マーケティング戦略における標準化と調整が進むのは、それらが外的な市場要因と内的な組織要因に適合する場合に限られるのである (Zou & Cavusgil (1995))。

以上を踏まえて、Zou & Cavusgil (2002) が提示したのが GMS モデル (図1) である。グローバル・マーケティング戦略の先行研究を踏まえて構築されたこのモデルは、企業の外的な市場要因 (「グローバル化条件」) と内的な組織要因 (「グローバル志向」と「国際化経験」) に適合すれば、企業の「グローバル・マーケティング戦略」における標準化と調整が進み、企業の「グローバル戦略成果」と「グローバル財務成果」にポジティブな影響をおよぼすというものである。このモデルは、米国に拠点をもつグローバル製造業への質問票調査の結果によって支持されている。

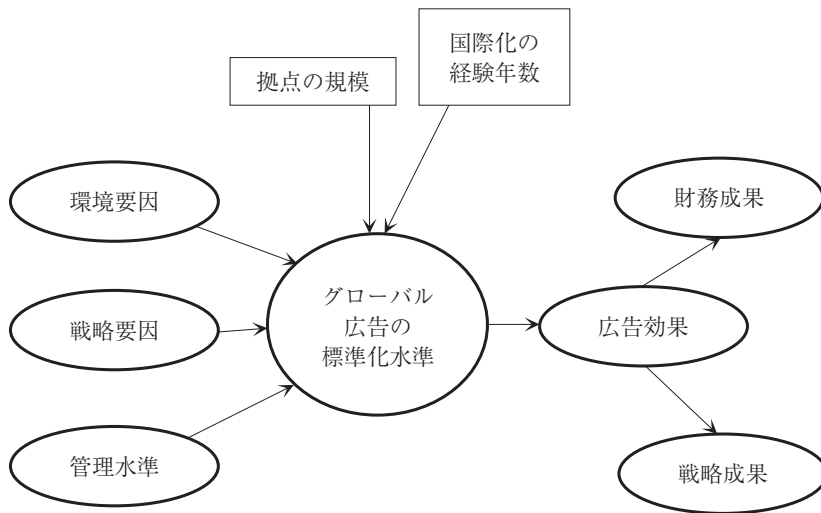
GMS モデルをマーケティング・コミュニケーションの分野に適用した研究に、Okazaki, Taylor & Zou (2006) がある。この研究において、GMS モデルを踏まえて構築されたのが、図2のモデルである。そこで想定されているのは、企業の外的な市場要因 (「環境要因」) と内的な組織要因 (「戦略要因」と「管理水準」) に適合すれば、企業のグローバル広告戦略の「標準化水準」が高まり、「広告効果」を媒介して「戦略成果」と「財務成果」にポジティブな影響をおよぼすという関係である。またこのモデルには、コントロール変数として、

図1 GMSモデル



「拠点の規模」と「事業における国際化の経験年数」が導入されている。このモデルは、日本および米国の多国籍企業がEUにもつ拠点への質問票調査の結果によって支持されている。

図2 Okazaki, Taylor & Zou (2006) のモデル



3 本研究のモデルと仮説

本研究の目的は、日本企業をサンプルに、そ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、GMSモデルと同様の構図が見られることを確認することである。企業ウェブサイトの利用目的は多岐にわたるが、日本企業では一般にマーケティング関連の目的を

げる企業が多いことが知られている (Kuriki & Mizukoshi (2012))。したがって、そのグローバル・マネジメントの構図は、マーケティング関連の活動を基軸に構築された GMS モデルと親和性が高いことが予想される。

近年のわが国の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントの動向については、栗木・岸谷・西川・水越 (2011) による、企業への聞き取り調査をもとにした知見が参考になる。同研究は、当初はローカル・サイトを各国・地域の拠点 (販社、支社等) が独自に並行して開発・制作するという、多極中心的あるいはマルチ・ドメスティックなマネジメント体制だった企業ウェブサイトが、時間の経過とともにグローバル・サイトを併設したり、ローカル・サイトのルック&フィールの統一化をはかったり、インフラとなる共通システムや共通データベースを開発・制作したりするという、標準化と調整の動きを強めるようになっていく傾向を見いだしている。

とはいえ、この研究は、少数の企業事例を対象にした探索的なものである。本研究では、そこで指摘されている、わが国の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントに見られる変化が、上述した GMS モデルの構図に沿った動きであることを、多数の企業サンプルを用いて確認する。

すなわち、GMS モデルを踏まえると、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である。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」にポジティブな影響をおよぼす。このモデルは図3に示される。なお、企業ウェブサイトは、一般に企業のマーケティング戦略のなかで重要な役割を担うとはいえ、その比重は限られたものであることから、ここでは、ウェブ成果が企業全体の財務成果に影響をおよぼすという関係は想定していない。

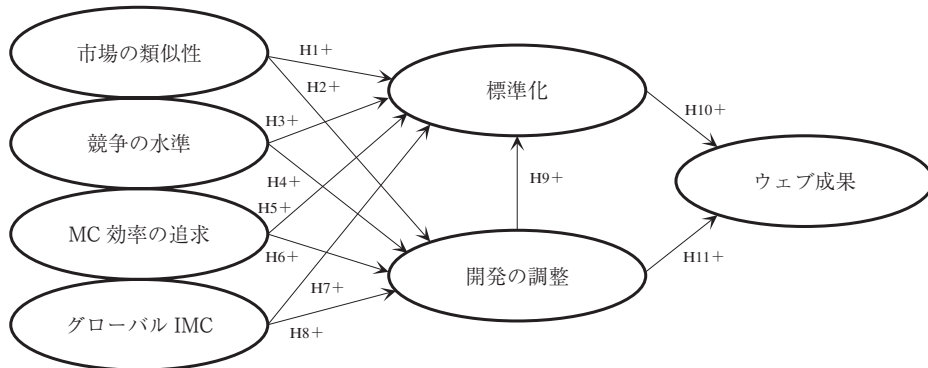
以上の見通しから、本研究は以下のように仮説を設定する。まず、企業の外的な市場要因と内的な組織要因に適合すれば、企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントにおける標準化と調整の水準が高まることが予想される。

仮説1. グローバルな市場の類似性が高まると、企業ウェブサイトのグローバルな標準化が進む。

仮説2. グローバルな市場の類似性が高まると、企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化する。

仮説3. グローバルな競争の水準が高まると、企業ウェブサイトのグローバルな標準化が

図3 本研究のモデル



進む。

仮説4. グローバルな競争の水準が高まると、企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化する。

仮説5. 企業内のグローバルなマーケティング・コミュニケーション (MC) 効率の追求が強まると、企業ウェブサイトのグローバルな標準化が進む。

仮説6. 企業内のグローバルな MC 効率の追求が強まると、企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化する。

仮説7. 企業内のグローバル IMC の追求が強まると、企業ウェブサイトのグローバルな標準化が進む。

仮説8. 企業内のグローバル IMC の追求が強まると、企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化する。

次に、企業ウェブサイトのグローバルな「開発の調整」の活性化は、「標準化」の進行にポジティブな影響をおよぼすことがと予想されるとともに、両者の活性化や進行は「ウェブ成果」にポジティブな影響をおよぼすことが予想される。

仮説9. 企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化すると、企業ウェブサイトのグローバルな標準化が進む。

仮説10. 企業ウェブサイトのグローバルな標準化が進むと、グローバルなウェブ成果が高まる。

仮説11. 企業ウェブサイトのグローバルな開発の調整が活発化すると、グローバルなウェブ成果が高まる。

なお、本研究のモデルを構成する7つの概念の測定にあたっては、表1の構成でリッカー

表1 7つの概念と項目

概 念	項 目 数	出 所
標 準 化	3 項目 (4 項目)	Zou & Cavusgil (2002) 栗木他 (2011)
開発の調整	3 項目 (4 項目)	Zou & Cavusgil (2002) 栗木他 (2011)
市場の類似性	3 項目 (4 項目)	Okazaki et al. (2006)
競争の水準	4 項目 (4 項目)	Okazaki et al. (2006) Jaworski & Kohli (1993)
MC 効率の追求	4 項目 (4 項目)	Okazaki et al. (2006)
グローバル IMC	3 項目 (5 項目)	Okazaki et al. (2006)
ウェブ成果	3 項目 (5 項目)	Okazaki et al. (2006)

ト5点尺度を用いて測定することにした。各項目の詳細については表3にあげる。

4 データ収集

本研究では、『会社四季報・2011年春 CD-ROM 版』（東洋経済新報社）に掲載された国内証券取引所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、質問票を配布・回収した。質問票は、対象となる1,025社の広報部門と国際事業本部に郵送し、110票を回収した（回収率10.7%）。郵送から回収の期間は、2011年3月3日から2012年4月10日である。回収した質問票には大きな欠損等がなかったことから、この110社の回答を用いて以降の分析を進める。

なお、分析対象とする110社のうち、広報部門と国際事業本部の双方から回答を得たケースはなかった。110社の産業別の内訳は表2に示す通りである。110社にバイアスがないことを確認するために、産業別の質問票の発送企業数と回収企業数を比較するカイ2乗検定を行ったが、有意な差は認められなかった ($p>0.1$)。

5 構成概念の妥当性

質問票の各項目への回答の平均値と標準偏差は図4の通りである。天井効果とフロア効果について大きな問題はない。信頼性についてはクロンバックの α 係数を用い、いずれの概念についても係数が0.6以上であることを確認した。

次に、われわれのモデル（図3）を構成する7つの概念（表1）について確認的因子分析を行い、適合度指標の確認を行った ($\chi^2=277.477$, $df=209$, $p=.001$, $GFI=.835$, $CFI=.936$, $RMSEA=.055$, $IFI=.938$)。RMSEA, CFIは問題ない (Hu & Bentler (1998) pp. 449-450)。なお、GFIは十分な値とはいえなかったが、この点についてはサンプル数の少なさが理由であろうと考えられる。実際に、サンプル数に依存しないといわれる IFI については評価でき

表2 質問票回答企業110社の産業別内訳

	企業数	%
製造業-繊維・ガラス・ゴム・紙	6	5.5%
医薬・化学	12	10.9%
製造業-電気機器	20	18.2%
製造業-機械・精密機器	22	20.0%
製造業-輸送用機器	10	9.1%
製造業-鉄鋼・金属	9	8.2%
製造業-建設業	5	4.5%
製造業-その他製造業	11	10.0%
製造業合計	95	86.4%
サービス業-卸・小売業	9	8.2%
サービス業-金融・保険業	1	0.9%
サービス業-陸海空運・倉庫業	3	2.7%
サービス業-情報・通信業	0	0.0%
サービス業-その他サービス業	1	0.9%
サービス業合計	14	12.7%
無回答	1	0.9%
総計	110	100.0%

る値をとっている。また、GFIでは誤ったモデルを識別しにくいとされ、適合性の指標として利用しない方がいいとの指摘もある。それゆえ、今回のGFIの値については、モデルの適合性に疑問を生じるものではないと考える(星野・岡田・前田(2005) pp. 214-215, Hu & Bentner (1998) pp. 448-449)。

収束妥当性については、いずれの因子負荷量も有意であり、また0.5以上の値をとった。最後に弁別妥当性については、AVEおよびCRを算定したが、市場の類似性、競争の水準はAVEが0.5を満たせなかった(Bagozzi & Yi (1988) p. 82, Fornell & Larcker (1981) pp. 45-46)。類似した傾向は、われわれが参照したOkazaki et al. (2006)にも見ることができ、この点はGMSモデルにもとづく研究の全般的な課題であるといえる。

表3 構成概念の記述統計

概念	項目	平均値	標準偏差	信頼性 α
標準化	・わが社では、事業を展開している世界各国市場において、統一された見た目や操作感（ルック&フィール）のウェブサイトを使用している。	2.75	1.52	0.867
	・わが社では、ウェブサイトの主な機能やサービスは、事業を展開している世界各国市場において、標準化している。	2.43	1.29	
	・わが社では、各国々で提供しているサイト構造は、非常に似通っている。	3.02	1.53	
開発の調整	・わが社では、世界各国のウェブサイトの見た目や操作感（ルック&フィール）の開発を、各国拠点間で調整したり、連携したりしながら行っている。	2.33	1.39	0.821
	・わが社では、世界各国に向けたウェブサイトのコンテンツ開発を、各国拠点間で調整したり、連携したりしながら行っている。	2.54	1.36	
	・わが社では、世界各国のウェブサイトを通じた顧客への返答や対応を、各国拠点間で調整したり、連携したりしながら行っている。	2.51	1.38	
市場の類似性	・わが社では、グローバル化の進行により、世界市場は全般的に均質化する方向に進んでいると認識している。	2.80	0.87	0.664
	・わが社が主要事業を展開している世界各国において、教育水準や識字率は類似している。	2.52	1.00	
	・わが社の主要事業が、世界各国市場において直面している競争状況は類似している。	3.04	0.97	
競争の水準	・わが社が主要事業を展開している世界各国には、強力な競争企業が存在する。	4.23	0.71	0.754
	・わが社が主要事業を展開している世界各国では、市場競争が激しい。	4.19	0.76	
	・わが社が主要事業を展開している世界各国には、多くの同等の能力をもった競争企業がひしめいている。	3.93	0.86	
	・わが社が主要事業を展開している世界各国では、激しい価格競争が行われている。	4.04	0.87	
MC 効率の追求	・わが社は、主要事業を展開している世界各国において、類似したプロモーションや営業活動を採用することで、コストを削減したいと考えている。	3.09	0.87	0.851
	・わが社は、世界各国におけるプロモーションや営業活動を標準化することで、コスト効率を向上できると考えている。	3.01	0.99	
	・わが社は、標準化されたキャンペーンを採用することで、グローバルなキャンペーンの制作費が削減できると考えている。	2.71	0.95	
	・わが社は、標準化されたキャンペーンを採用することで、グローバルな広告出稿費が削減できると考えている。	2.82	1.00	
グローバルIMC	・わが社では、マーケティング・コミュニケーション活動の統合化（IMC）に重点的に取り組んでいる。	2.46	1.01	0.758
	・わが社では、国境を越えて、同一のマーケティング・コミュニケーション戦略を採用することで、コミュニケーション技術の高度化に対応しようとしている。	2.38	0.98	
	・グローバルなネットワークをもつ広告代理店と連携することで、わが社は競争上の優位性を獲得している。	1.88	0.85	
ウェブ成果	・わが社のウェブサイトは、全般的に世界各国の顧客に好評である。	2.91	0.82	0.844
	・世界各国の顧客は、わが社のウェブサイトに対して好意的に反応している。	3.01	0.85	
	・わが社のウェブサイトは、企業イメージを改善している。	3.30	0.78	

表4 構成概念の相関と妥当性

	1	2	3	4	5	6	AVE	CR
1. 標準化							0.70	0.87
2. 開発の調整	0.65						0.63	0.83
3. 市場の類似性	0.20	-0.09					0.40	0.66
4. 競争の水準	-0.05	0.06	0.04				0.44	0.76
5. MC 効率の追求	0.45	0.22	0.16	-0.05			0.61	0.79
6. グローバル IMC	0.52	0.37	0.08	-0.09	0.62		0.53	0.77
7. ウェブ成果	0.27	0.44	-0.27	-0.01	0.07	0.40	0.65	0.85

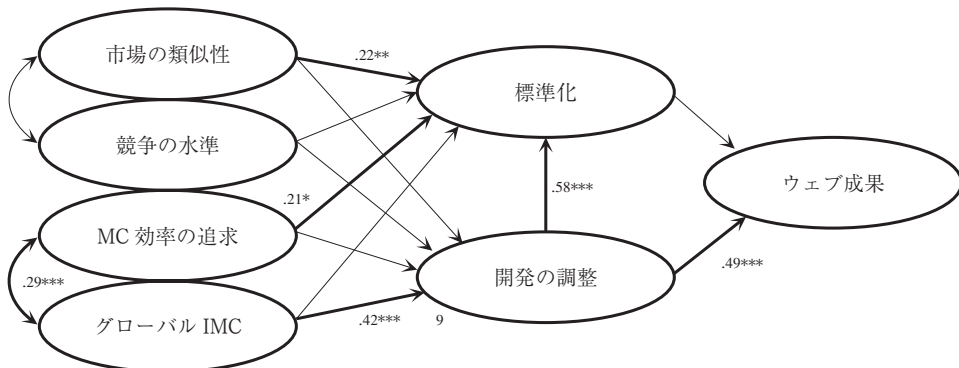
6 モデルと仮説の検証

続いて、パス解析によりモデルの適合度を確認した。先の構成概念の妥当性の確認と同様に、GFI の値は低いですが、全体としては支持できる値をとっている ($\chi^2=293.187$, $df=217$, $p=.000$, $GFI=.824$, $CFI=.929$, $RMSEA=.057$, $IFI=.931$, $AIC=411.187$)。

概念間の関係については、1%水準で有意であったのは、「グローバル IMC」から「開発の調整」に至る正のパス、そして「開発の調整」から「標準化」へと至る正のパス、さらに「開発の調整」から「ウェブ成果」へと至る正のパスであった。また、「市場の類似性」から「標準化」への正のパスが5%水準で支持された。最後に、10%水準ではあるが、「MC 効率の追求」から「標準化」へと至る正のパスが有意であった。

以上より、棄却されなかった仮説は8、9、11である。やや弱いかたちながらも棄却されなかった仮説は、1、5であるが、明確に支持されたとは言いがたい。これ以外の仮説は全て棄却された。

図4 分析結果（観測変数・誤差変数については省略）



7 結 論

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、基本的な流れについてはGMSモデルと同様の関係が見られることを確認しGMSモデル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、企業のグローバル・マーケティング戦略——本研究では企業ウェブサイトのグローバル・マネジメント——における標準化と調整が進み、企業のグローバルな戦略成果や財務成果——本研究ではグローバルなウェブ成果——にポジティブな影響をおよぼす。このGMSモデルの基本的な流れは、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確認できる。

より具体的には、日本企業の全体的な傾向として、企業ウェブサイトのグローバルな「開発の調整」は、企業ウェブサイトのグローバルな「標準化」をうながす一方で、グローバルな「ウェブ成果」を高めるという関係が確認された。とはいえ他方で、企業の内的な戦略要因である「グローバルIMC」を除く内的・外的な要因については、この「標準化」と「開発の調整」を規定する明確な要因とはなっていないことも確認された。

内的な要因である「MC効率の追求」は、「グローバルIMC」との相関が高いが、企業ウェブサイトの「標準化」と「開発の調整」を規定する明確な要因となっていない。そして、2つの内的な要因である「市場の類似性」と「競争の水準」もまた、企業ウェブサイトの「標準化」と「開発の調整」を規定する明確な要因とはなっていない。加えて、企業ウェブサイトのグローバルな「標準化」が、グローバルな「ウェブ成果」を高めるというパスの存在も確認できなかった。

企業への聞き取り調査等で、実務家から耳にするのは、企業ウェブサイトのグローバルな標準化、あるいはその開発の調整は、グローバルなウェブ成果を高める要因であるにもかかわらず、社内でのその取り組みが進まないとの声である。その理由としては、理論的には、グローバルな市場の類似性の低さや、競争圧力の低さ、そして企業内におけるグローバルなMC効率の追求の弱さなどの要因がその背後にあるのではないかと考えることができる。しかし、本研究の結果が示唆しているのは、実際には多くの日本企業の企業ウェブサイトのグローバルな標準化や開発の調整に明確な影響を与えているのはこれらの要因ではなく、グローバルIMCを進めようとする企業の内的な意思と取り組みの強弱だということである。

グローバル・マーケティング戦略の実践にあたっては、外的な市場の異質性に目を奪われがちである。しかし、こと日本企業の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントについていえば、そこで有効な施策の実践を阻んでいるのは、戦略的な取り組みに逃げずに立ち向かう、企業の内的な意思と行動力の欠如であるようなのである。

参 考 文 献

- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94
- Douglas, Susan P. and Yoram Wind (1987), "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 3, pp. 19-29
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- Hu, Li-tze and Peter M. Bentler (1998), "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification," *Psychological Methods*, Vol. 3, No. 4, pp. 424-453
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, July, pp. 54-70
- Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2007), *Global Marketing Management: Fourth Edition*, Wiley (栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎, 2010)
- Kuriki, Kei and Kosuke Mizukoshi (2012), "How Do Companies Use IT?: In search of the typology of the company-websites for marketing in Japan," *Journal of Information and Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 77-88.
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 61, May/June, pp. 92-102
- Okazaki, Shintaro, Charles R. Taylor and Shoming Zou (2006), "Advertising Standardization's Positive Impact on The Bottom Line: A model of when and how standardization improves financial and strategic performance," *Journal of Advertising*, Vol.35, No. 3, pp. 17-33
- Singh, Nitish, Hongxin Zhao and Xiaorui Hu (2005), "Analysing the Cultural Content of Web Sites: A cross-national comparison of China, India, Japan, and US," *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 129-146
- Steiger, James H. (1980), "Tests for Comparing Elements of a Correlation Matrix," *Psychological Bulletin*, Vol. 87, No. 2, pp. 245-251
- Zou, Shaoming and S. Tamer Cavusgil (1995), "Global Strategy: A review and integrated conceptual framework," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No.1, pp. 52-69
- Zou, Shaoming and S. Tamer Cavusgil (2002), "The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 40-56
- 栗木契, 岸谷和彦, 西川英彦, 水越康介 (2011), 「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」, 『季刊マーケティングジャーナル』第31巻1号, pp. 64-79
- 星野崇宏, 岡田謙介, 前田忠彦 (2005), 「構造方程式モデリングにおける適合度指標とモデル改善について: 展望とシミュレーション研究による新たな知見」, 『行動計量学』第32巻第2号, pp. 209-235