

# 日系食品企業のセミ・グローバル化戦略

～Web 調査による仮説探索と江崎グリコ株式会社インタビューによる探索仮説の議論～

学習院大学

学習院大学 計算機センター客員研究員

学習院大学大学院博士後期課程

上田 隆穂

竹内 俊子

山中 寛子

## 目次

1. 標準化（グローバル化）とローカル化（現地化）
2. 日本在住メーカーにおける標準化の現状：Web 調査から
3. 日系食品メーカーと日系非食品メーカー・外資系食品メーカーとの比較
4. セミ・グローバル化度と営業利益との関係仮説探索：分析1
5. セミ・グローバル化度を決定する要因仮説探索：分析2
6. 江崎グリコにおけるセミ・グローバル化の考え方  
～インタビューによる探索仮説についての議論～
7. 問題提起

### 1. 標準化（グローバル化）とローカル化（現地化）

グローバル展開が進むと製品等の標準化が一方的に進むということが、テッド・レヴィット時代には言われていたことであるが、現在ではまったく現実化しておらず、製品等への選好はより細くなる、つまり反標準化の傾向を示していることがわかる。

小田部・ヘルセン（2010）によると『供給サイドから見ると、グローバル化（筆者注：グローバル展開のこと）とは、世界中のあらゆる場所に製品を行き渡らせることが可能になっていくということである。だが、それは、需要サイド（マーケティング・サイド）から見ると、顧客がより広範な製品とサービスの集合から選択を行うようになっていくということでもある。言い換えると、以前にも増してメーカーは、異なった選好をもつ異なった顧客・・・に直面するようになっているのである。』<sup>1)</sup>

グローバル・マーケティングにおける標準化・適応化論争の系譜は以下ようになる。まず1960年代は、（標準化>適応化）で標準化の流れが主であり、広告の欧州域内標準化（Elinder

1961, Dichter 1962)、広告以外のマーケティング要素への敷衍 (Keegan 1969, Buzzell 1968) などが主張された。1970年代には、逆に (標準化<適応化) であり、各国市場の特性分析 (Wind and Douglas 1971, Britt 1974) がなされた。1980年代には、さらに逆転し (標準化>適応化)、マーケティング諸要素 (特に製品) の完全標準化 (Levitt 1983) が主張された。しかしながら、これに関しては、多方面からの批判が起こり、Kotler (1986) や Fisher (1984) は各国市場の越え難い異質性があることを主張し、Douglas and Wind (1987) は標準化が多くの選択肢の中の1戦略であることを述べ、Takeuchi and Porter (1985) は実証的にも標準化一辺倒ではないことを示した。1990年代に入ると単純な標準化・適応化の2分法に対する懐疑が生じ (Hisatomi 1991, Sandler and Shani 1992, Kustin 1994)、2000年代以降はRugman (2001)、Ghemawat (2007) によってセミ・グローバリゼーションという折衷戦略が提唱されている。

このラグマンのセミ・グローバリゼーション論は以下のとおりである。例えばスマートフォンは各国の言語がソフトウェアにあらかじめプリインストールされ、電源などの規格も各国にフィットするようあらかじめ設計されているため、先進国であろうと新興国であろうと、グローバル・ブランドの導入によってグローバル市場を形成することが可能となっている。しかしながら、そのような産業を他に見出すことは難しく、ほとんどの産業において市場はグローバル化するどころか、むしろローカル/リージョナル化しつつあるというものである (Rugman 2001)。

そして、現在最も普及している理論は、パンカジュ・ゲマワットのCAGE理論+AAA戦略である。これが、『標準化とローカル化』へ対応する主流の理論 (セミ・グローバリゼーション) となっている。つまり、多国籍企業が海外進出するにあたって、本国と進出先との差異を考慮することはもはや一般的であるが、これまでの標準化・適応化の枠組みでは「差異を利用する」という発想に乏しかった。ゲマワットは、国家間には無視できない大きな差異 (Cross-border differences) があるため、CAGE理論+AAA戦略で対応すべきと述べている。CAGE理論のフレームワークは、国家間の差異を、文化 (C) (宗教、民族、言語、社会規範等)、政治 (A) (法的、制度的、政治規制等)、地理 (G) (物理的隔たり、時差、気候、物流コスト等)、経済 (E) (労働コスト、資本コスト、所得水準、インフラ等) から比較すべきであることを述べている。特に食品や化粧品はCulture-specificな製品であることを述べ、文化的な差異が大きく反映すると述べている<sup>2)</sup>。これらの差異を明らかにした上で、ゲマワットのAAA戦略を適用するのである。この3つのAとは、Adaptation (適応戦略)、Aggregation (集約化戦略)、Arbitrage (アービトラージ戦略) であり、以下のように説明がなされている<sup>3)</sup>。

- ① Adaptation (適応戦略)：海外の特殊性に適応した戦略を展開して競争優位を獲得する。つまりローカル化に対応した戦略である。
- ② Aggregation (集約化戦略)：複数の国を一つの市場単位とすることによって、規模の経済を追求する。つまり地域化がこれに当たる。
- ③ Arbitrage (アービトラージ戦略)：サプライチェーンを構成する各要素をそれぞれ違う国に置くことで国や地域を単位とする市場間の差異を活用する。つまりセミ・グローバリゼーションを実現するための裁定であり、効果的・効率的な手段をとることである。

このゲマワットの上記の理論が提唱された後も以下のジャーナルで特集が組まれ、セミ・グローバリゼーションは大きな関心事となっている<sup>4)</sup>。

● British Journal of Management (2012)

- European Management Journal (2009)
- International Marketing Review (2009)

また日本においてもセミ・グローバル化についての研究は見られるが、特に食の領域において「**外食グローバル化の分析フレーム**」が川端（2013）で提唱されている<sup>5)</sup>。

これは、特に文化的依存度の強い食の領域においてオペレーションは標準化しやすい部分であり、市場環境は食文化を反映してローカル化しやすいことを説明した研究フレームである。（図1-1参照）

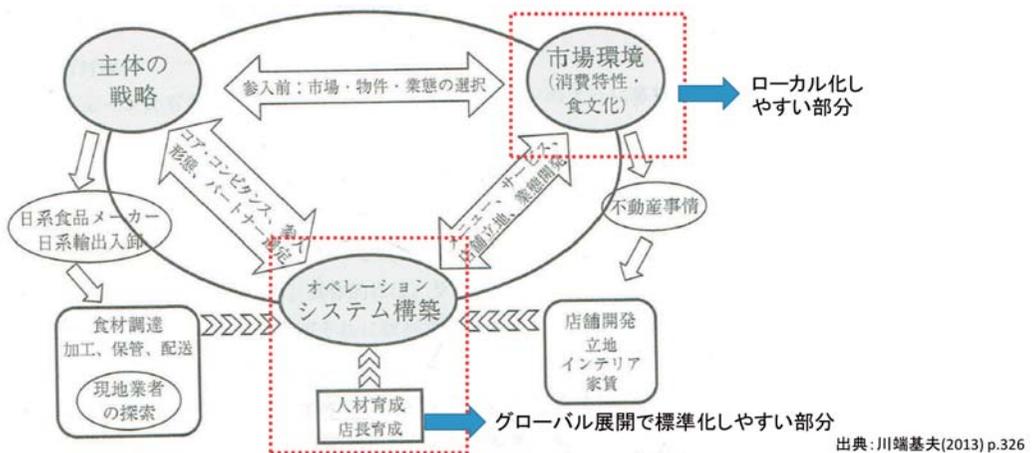


図1-1 外食グローバル化の分析フレーム

## 2. 日本在住メーカーにおける標準化の現状：Web 調査から

従来、グローバル・マーケティングの対象は比較的大手の企業である。それは、グローバル化には一定の規模の大きさが必要であり、中小企業の海外展開は容易ではないからである。張又心、Barbara、土井一生（2013）の研究によると、

『多くの中小企業にとって、海外展開は困難かつ、経験の乏しい活動である。というのも経営資源が限られており、現地生産はもちろん、輸出においても多くの困難に直面するからである。また特定地域やエリアの消費者を囲い込むという地域特化戦略／ニッチ戦略が日本の中小企業の主流であることからわかるように、地域の粘着性が強いため、・・・容易に海外マーケットに展開することができない・・・。』(p.47)

『中小企業の国際化といえば、ほとんどの場合、取引先である大企業の国際展開に引きずられるという形で実現するケースが多く、中小企業の国際化は大企業からの進出要請にいかんにかえるかという文脈で論じられてきた。』(p.48)

例外もあるが、これらの傾向から本稿の議論では比較的大手企業に絞ることとする。

まず大手企業の標準化・グローバル化の現状を探り、標準化－ローカル化の仮説を立てるため、2018年1月にWeb アンケート調査を実施した（500サンプル）。なお、調査は（株）マー

ケティングアプリケーションズを利用した。対象者は、日本に拠点を持ち、海外にも5つ以上の支社や事業所を展開している BtoC メーカー（外資、BtoB も同時に手がけているメーカー含む）の国際担当者あるいは国際担当経験者としたところ、91.4%が日系企業であり、会社役員と従業員の比率は、従業員が97.6%を占める結果となった。目的は以下の通りである。

①企業のバックグラウンドにより、標準化とローカル化の現状、意識の差を探索

②食品メーカーとその他メーカーとの比較

そして、対象業種は以下のメーカーとした。

1. 食品・食品加工
2. 飲料
3. 自動車・バイク
4. 家電
5. 精密機器
6. 医薬品・医療用品
7. 化粧品・トイレタリー関連
8. アパレル
9. その他製造業

以下に結果を示す。

表2-1 勤務先の形態

SC4	あなたの勤め先の形態は次のどれにあたりますか。	N	%
1	国内企業の本社・本店	282	56.4
2	国内企業の支社・支店	175	35.0
3	海外企業の支社・支店	20	4.0
4	海外企業の現地日本法人	23	4.6
5	その他	0	—
	全体	500	100.0

日本  
企業  
91.4%

Web アンケート故、同企業の回答可能性もあり得ることに注意。

表2-2 勤務先企業の業種

SC2	あなたの勤務先企業の業種（主な事業内容）として、以下のうち、もっとも近いものを1つ選んでください。	%	N
1	製造業（食品・食品加工）	6.6	33
2	製造業（飲料）	2.8	14
3	製造業（自動車・バイク）	22.6	113
4	製造業（家電）	18.8	94
5	製造業（精密機器）	11.0	55
6	製造業（医薬品・医療用品）	4.2	21
7	製造業（化粧品・トイレタリー関連）	4.0	20
8	製造業（アパレル）	1.4	7
9	その他製造業	28.6	143
	全体サンプル数	500	

表2-3 勤務先企業の BtoB、BtoC の別

SC3	あなたの勤務先企業は、法人を主な顧客としている企業（BtoB）、個人（一般消費者）を主な顧客としている企業（BtoC）、法人も個人もどちらも主な顧客としている企業ですか。もっとも近いものを1つ選んでください。	%
1	法人を主な顧客としている企業（BtoB）	—
2	個人（一般消費者）を主な顧客としている企業（BtoC）	43.2
3	法人も個人も両方手掛けている企業	56.8
	全体サンプル数	500

表2-4 Web アンケートのサンプル特性（外資系含む）

<b>F1</b>	あなたの性別をお知らせください。	%
1	男性	91.2
2	女性	8.8
	全体サンプル数	500

<b>F2</b>	あなたの年齢をお知らせください。	全体	統計量 母数	合計	平均	標準 偏差	最小値	最大値	中央値
		500	500	24103	48.21	9.991	20	68	49

<b>HQ1</b>	年代 flag	%
1	20代	5.4
2	30代	15.2
3	40代	30.0
4	50代	39.4
5	60代	10.0
	全体サンプル数	500

表2-5 海外事業経験と勤務先企業の海外拠点数

<b>SC5</b>	あなたは、海外営業、海外マーケティング、海外事業展開 など、海外と接する仕事を経験したことがありますか。 (経験者のみ採用)	%
1	現在、経験している	45.2
2	経験したことがある	54.8
3	経験したことはない→採用せず	—
	全体サンプル数	500

日系食品企業のセミ・グローバル化戦略  
 ～Web 調査による仮説探索と江崎グリコ株式会社インタビューによる探索仮説の議論～（上田他）

SC6	あなたの勤め先の企業が海外に設置している、支店、事業所、現地法人等の拠点はいくつありますか。	%
1	1～4 →採用せず	—
2	5～9	16.4
3	10～14	18.8
4	15～19	9.8
5	20～29	7.0
6	30～39	5.8
7	40～49	3.8
8	50～99	7.8
9	100以上	30.6
	全体サンプル数	500

2極化

表2-6 勤務先企業の現地企業買収経験と海外展開スピード感覚

Q1	あなたの勤め先の企業は、海外の現地企業を買収したことがありますか。	%
1	ある	62.2
2	ない	25.4
3	分からない	12.4
	全体サンプル数	500

Q2	あなたの勤め先企業の「海外展開」のスピードをどのように感じていますか。あてはまる程度をお知らせください。	全体	1	2	3	4	5	6	7
			1	2	3	4	5	6	7
Q2S1	はやい/遅い	500	7.2	15.6	20.6	27.8	16.6	9.4	2.8

海外展開のスピードについては、かなり主観的な数値となるが、全体では中庸からはやいが多いことがわかる。

以上から、サンプルの勤務先企業やサンプル特性がよくわかる。さらに続けて特性を見てみよう。

表2-7 勤務先企業の非日本国籍従業員割合

Q3	あなたの勤め先企業の従業員における、日本国籍の人とそれ以外の国籍の人との割合で、 <b>それ以外の国籍</b> の人が占める割合を教えてください。※海外拠点（支店、事業所、現地法人）の従業員も含めてください。	N	%
1	10%未満	107	21.4
2	10%以上20%未満	67	13.4
3	20%以上30%未満	73	14.6
4	30%以上40%未満	71	14.2
5	40%以上50%未満	16	3.2
6	50%以上60%未満	24	4.8
7	60%以上70%未満	30	6.0
8	70%以上80%未満	21	4.2
9	80%以上90%未満	14	2.8
10	90%以上100%未満	15	3.0
11	100%	2	0.4
12	分からない	60	12.0
	全体	500	100.0

40%未満で  
全体の63.6%

表2-8 勤務先企業の直近売上高

Q10	あなたの勤め先企業の直近売上高（1年間、通年決算）を教えてください。	N	%
1	5000万円未満	1	0.2
2	5000万以上1億円未満	7	1.4
3	1億円以上5億円未満	14	2.8
4	5億円以上10億円未満	15	3.0
5	10億円以上50億円未満	31	6.2
6	50億円以上100億円未満	15	3.0
7	100億円以上500億円未満	43	8.6
8	500億円以上1000億円未満	29	5.8
9	1000億円以上5000億円未満	70	14.0
10	5000億円以上1兆円未満	54	10.8
11	1兆円以上	200	40.0
12	分からない	21	4.2
	全体	500	100.0

大手が多い

表2-8からは、やはりグローバル進出企業は規模が大きな企業が占めていることが分かる。

表2-9 勤務先企業の海外売上高比率

Q11	あなたの勤め先の企業の海外売上高比率で、最も近いものをお選びください。※「海外売上高比率」とは、企業の売上高のうち、自国以外で売り上げた分が占める比率を指します	N	%
1	10%未満	22	4.4
2	10%以上20%未満	32	6.4
3	20%以上30%未満	81	16.2
4	30%以上40%未満	62	12.4
5	40%以上50%未満	43	8.6
6	50%以上60%未満	62	12.4
7	60%以上70%未満	60	12.0
8	70%以上80%未満	50	10.0
9	80%以上90%未満	14	2.8
10	90%以上100%未満	14	2.8
11	100%以上	2	0.4
12	分からない	58	11.6
	全体	500	100.0

20～80%  
が中心

表2-10 勤務先企業の連結決算における営業利益率

Q12	連結決算に占める、あなたの勤め先企業の営業利益率で、最も近いものをお選びください。	N	%
1	1%未満	3	0.6
2	1%以上3%未満	17	3.4
3	3%以上5%未満	68	13.6
4	5%以上7%未満	83	16.6
5	7%以上10%未満	106	21.2
6	10%以上15%未満	65	13.0
7	15%以上	46	9.2
8	分からない	99	19.8
9	連結決算はない	13	2.6
	全体	500	100.0

3～15%  
が中心

表2-10からは、一般的な日本の製造業と比べて、グローバル進出企業の連結営業利益率は上回っていることが分かる

以降の質問は、以下の文献を参考に作成した。

- ①みずほ産業調査／50 2015 No.2 pp.1-378 『欧州の競争力の源泉を探る－今、課題と向き合う欧州から学ぶべきことは何か－』 特に第Ⅱ部『欧州グローバルトップ企業の競争戦略』を中心に。
- ②日本の食品メーカーと欧州食品メーカー（ネスレ・ユニリーバ等）との違い  
みずほ銀行産業調査部（Ⅱ-1-5.）

上記の2つの文献から、欧州食品企業の強みは、規格制定やブランド管理といった「標準化」と、市場特性を踏まえた参入戦略立案に見られる「ローカル化」の巧みな組み合わせ、そして、柔軟な「パートナーシップ戦略」にありそうであることが明らかとなった。日系企業には、グローバル企業の取り組みから学ぶべき点を学び、スピーディーに海外展開を進めていくことが求められよう。これらを参考とした質問の回答結果を以下にまとめておく。

表2-11 勤務先企業の提携・ブランド単位・進出バランスに関して

Q5	あなたの勤め先の企業について、下記の(1)~(3)の事柄は、どの程度あてはまると思いますか。それぞれについて、あてはまるものをお知らせください。	全体	1	2	3	4	5	6	7	
			とてもあてはまる	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	全くあてはまらない	
Q5S1	事業環境に応じて柔軟にパートナー企業と連携しており、パートナーの活用を十分実施している。	500	38	102	169	134	35	16	6	61.8 : 11.4
		100.0	7.6	20.4	33.8	26.8	7.0	3.2	1.2	
Q5S2	グローバル展開におけるブランド戦略について、コーポレートブランドとカテゴリーブランド単位での戦略展開を変えている。	500	42	130	140	138	28	12	10	62.4 : 10.0
		100.0	8.4	26.0	28.0	27.6	5.6	2.4	2.0	
Q5S3	先進国と新興国にバランス良く進出している。	500	38	96	123	157	59	19	8	51.4 : 17.2
		100.0	7.6	19.2	24.6	31.4	11.8	3.8	1.6	

当てはまるが多い

当てはまる率対  
当てはまらない率



ブランド戦略については、日系企業はコーポレート（企業名）ブランド（いわゆる傘ブランド）を重視する傾向があり、グローバル展開や収益管理面では、外資メーカーであるP&Gのようにカテゴリーブランド単位での戦略が有効となりうることから質問を作成した。しかし、回答者（サンプル）の大半がコーポレートブランドを重視する傾向がある日系企業であったが、カテゴリーブランド展開を視野に入れている企業が多い結果となった。

表2-12 勤務先企業のオープンイノベーションへの積極性

Q6	あなたのお勤めの企業は、オープンイノベーションに積極的であり、大学や研究機関だけでなく異業種やサプライヤー企業等とR&D分野含めて幅広く連携していますか。 ※オープンイノベーションとは、企業内部と外部のアイデアを組み合わせることで、革新的で新しい価値を創り出すという考え方	N	%
1	とてもそう思う	33	6.6
2	そう思う	135	27.0
3	ややそう思う	166	33.2
4	どちらともいえない	99	19.8
5	あまりそう思わない	45	9.0
6	そう思わない	14	2.8
7	全くそう思わない	8	1.6
	全体	500	100.0

66.8%

13.4%

表2-12からは、グローバル展開を行う企業はオープンイノベーションに積極的で新しい動きに敏感であることがわかる。

次に、以下の表2-13-1～表2-13-4の質問は、マーケティングの4Pの要素を中心に作成している。これらの表では、標準化（1～3）とローカル化（5～7）の3項目の合計割合を中央に表示している。項目4の「どちらでもないの」は除いている。例えば、表2-13-1の「研究開発」においては、標準化：ローカル化=30.4%：38.2%であり、ローカル化傾向がやや強いことがわかる。この表からは、原材料調達のローカル化傾向が特に大きいことがわかる。

表2-13-1 標準（グローバル）化 対 ローカル（現地）化

Q7	「世界中で同一（標準化）」～「現地によって変える（ローカル化）」のどの辺りに当てはまりますか？	%	全体	1	2	3	4	5	6	7
				標準化			ローカル化			
Q7S1	【研究開発】 標準化 ↔ ローカル化	30.4 : 38.2	500 100.0	26 5.2	46 9.2	80 16.0	157 31.4	113 22.6	62 12.4	16 3.2
Q7_2S1	【財務・経理】 標準化 ↔ ローカル化	33.2 : 28.8	500 100.0	31 6.2	48 9.6	87 17.4	190 38.0	94 18.8	43 8.6	7 1.4
Q7_3S1	【製造】 標準化 ↔ ローカル化	38.2 : 36.4	500 100.0	36 7.2	69 13.8	86 17.2	127 25.4	115 23.0	49 9.8	18 3.6
Q7_4S1	【原材料の調達】 標準化 ↔ ローカル化	16.6 : 45.0	500 100.0	28 5.6	47 9.4	53 10.6	147 29.4	126 25.2	69 13.8	30 6.0
Q7_5S1	【製品コンセプト】 標準化 ↔ ローカル化	34.0 : 38.8	500 100.0	38 7.6	65 13.0	67 13.4	136 27.2	107 21.4	64 12.8	23 4.6
Q7_6S1	【パッケージ表現・色彩】 標準化 ↔ ローカル化	33.8 : 39.0	500 100.0	38 7.6	56 11.2	75 15.0	136 27.2	100 20.0	70 14.0	25 5.0
Q7_7S1	【製品容量（ボリューム）】 標準化 ↔ ローカル化	27.2 : 36.2	500 100.0	30 6.0	48 9.6	58 11.6	183 36.6	90 18.0	68 13.6	23 4.6

表2-13-2 標準（標準）化 対 ローカル（現地）化

Q7-Q8	「世界中で同一（標準化）」～「現地によって変える（ローカル化）」のどの辺りに当てはまりますか？	全体	1	2	3	4	5	6	7	
			1	2	3	4	5	6	7	
Q7_8S1	【価格（通常価格）】 標準化 ↔ ローカル化	% 17.4 : 50.6	500 100.0	9 1.8	30 6.0	48 9.6	160 32.0	126 25.2	84 16.8	43 8.6
Q7_9S1	【値引きの程度】 標準化 ↔ ローカル化	15.4 : 43.8	500 100.0	9 1.8	24 4.8	44 8.8	204 40.8	129 25.8	63 12.6	27 5.4
Q7_10S1	【流通へのリポート等】 標準化 ↔ ローカル化	15.2 : 38.2	500 100.0	9 1.8	17 3.4	50 10.0	233 46.6	104 20.8	60 12.0	27 5.4
Q8S1	【コミュニケーション(CM)内容:WEB除く】 標準化 ↔ ローカル化	19.0 : 46.6	500 100.0	9 1.8	28 5.6	58 11.6	172 34.4	123 24.6	67 13.4	43 8.6
Q8_2S1	【コミュニケーション・メディア・ミックス:WEB除く】 標準化 ↔ ローカル化	20.4 : 43.8	500 100.0	6 1.2	30 6.0	66 13.2	179 35.8	116 23.2	61 12.2	42 8.4
Q8_3S1	【SNS など WEB での発信内容】 標準化 ↔ ローカル化	21.8 : 41.4	500 100.0	11 2.2	23 4.6	75 15.0	184 36.8	115 23.0	53 10.6	39 7.8
Q8_4S1	【WEB コミュニティの形成】 標準化 ↔ ローカル化	19.8 : 41.4	500 100.0	13 2.6	23 4.6	63 12.6	194 38.8	120 24.0	48 9.6	39 7.8

表2-13-3 標準（標準）化 対 ローカル（現地）化

Q8-Q9	「世界中で同一（標準化）」～「現地によって変える（ローカル化）」のどの辺りに当てはまりますか？	全体	1	2	3	4	5	6	7	
			1	2	3	4	5	6	7	
Q8_5S1	【CM・ポスター・チラシなどの色彩】 標準化 ↔ ローカル化	% 25.0 : 44.4	500 100.0	26 5.2	32 6.4	67 13.4	153 30.6	101 20.2	76 15.2	45 9.0
Q8_6S1	【CM での利用音楽】 標準化 ↔ ローカル化	19.4 : 43.8	500 100.0	13 2.6	26 5.2	58 11.6	184 36.8	88 17.6	78 15.6	53 10.6
Q8_7S1	【ブランドのネーミング】 標準化 ↔ ローカル化	44.8 : 25.4	500 100.0	93 18.6	52 10.4	79 15.8	149 29.8	77 15.4	37 7.4	13 2.6
Q8_8S1	【製品構成の数(国によって変えるか)】 標準化 ↔ ローカル化	22.2 : 46.4	500 100.0	14 2.8	27 5.4	70 14.0	157 31.4	109 21.8	76 15.2	47 9.4
Q9S1	【POP 等の店頭販促物】 標準化 ↔ ローカル化	15.2 : 50.2	500 100.0	4 0.8	25 5.0	47 9.4	173 34.6	109 21.8	83 16.6	59 11.8
Q9_2S1	【消費者キャンペーン、イベント】 標準化 ↔ ローカル化	14.4 : 55.0	500 100.0	5 1.0	20 4.0	47 9.4	153 30.6	109 21.8	97 19.4	69 13.8
Q9_3S1	【流通業者への販売促進】 標準化 ↔ ローカル化	12.2 : 52.8	500 100.0	4 0.8	16 3.2	41 8.2	175 35.0	120 24.0	92 18.4	52 10.4

表2-13-4 標準（標準）化 対 ローカル（現地）化

Q9	「世界中で同一（標準化）」～「現地によって変える（ローカル化）」のどの辺りに当てはまりますか？	全体	1	2	3	4	5	6	7	
			1	2	3	4	5	6	7	
Q9_4S1	【チャンネルミックスの広さ】 標準化 ↔ ローカル化	15.0 : 49.0	500	6	19	50	180	113	81	51
			100.0	1.2	3.8	10.0	36.0	22.6	16.2	10.2
Q9_5S1	【卸の活用】 標準化 ↔ ローカル化	14.4 : 48.2	500	9	17	46	187	114	77	50
			100.0	1.8	3.4	9.2	37.4	22.8	15.4	10.0
Q9_6S1	【消費者クレームへの対応】 標準化 ↔ ローカル化	25.2 : 43.4	500	23	35	68	157	108	66	43
			100.0	4.6	7.0	13.6	31.4	21.6	13.2	8.6
Q9_7S1	【消費者へのサービス】 標準化 ↔ ローカル化	22.6 : 43.4	500	15	35	63	170	114	67	36
			100.0	3.0	7.0	12.6	34.0	22.8	13.4	7.2

これらの表2-13-1～表2-13-4の結果を直観的に把握するため、ローカル化割合から標準化割合を引いた値を、標準化・ローカル化のバランス値として示す。図2-1の通り、標準化、ローカル化順にそれぞれ程度の大い項目から並べてみると、ある傾向が明らかとなった。すなわち、ブランドのネーミングが最も標準化傾向になるが、図示されているように財務・経理がやや標準化であり、プロダクト、コミュニケーション・消費者対応、価格・原料調達、チャンネル、セールス・プロモーションの順でローカル化の傾向を示していた。これは、リーズナブルな結果と言えよう。

これらに関して、大石芳裕・山口夕妃子（2013）では以下のように述べられている<sup>6)</sup>。

『グローバル・マーケティングの現代的な内容のひとつ目は、先進国向けのマーケティングから途上国向けのマーケティングへシフトしたことである。その背景には世界における途上国の位置づけが大きくなったことである。・・・第1に、先進国向けには製品の品質が最大の武器であったが、途上国向けには購入可能額（affordability）が最大の武器になる。・・・購入可能な価格設定をしたうえで、なおかつ利益を出せるマーケティング戦略でなければ生き残ることはできない。

第2に、流通が整備された先進国と異なり、途上国では流通経路を開拓し、それを効率的・効果的に管理するチャンネル政策が極めて重要になる。途上国では中小零細企業の保護と雇用の確保のために極めて厳しい流通規制がある・・・

第3に、プロモーションは文化拘束的（culture bound）であり、途上国ではとりわけその傾向が強い。広告においてトーン&マナーは世界標準化できたとしても、シンボルやキーワード、キャラクターや音楽などは現地適合化されることが多い。インドでのキャラクターは・・・』

この記述から、価格、流通チャンネル、セールス・プロモーションはローカル化の傾向があることがわかる。また、Robert J. Dolan & Hermann Simon（1996）でも、グローバル世界において価格設定は複雑化しており、ローカル化が妥当であると述べられている<sup>7)</sup>。ただしグローバル化の入り口であるが、輸出が絡むと特に『国際価格エスカレーション』が起りやすく、各担当部門での利ざやが積み重なり、価格は高騰する傾向があることが指摘されている<sup>8)</sup>。

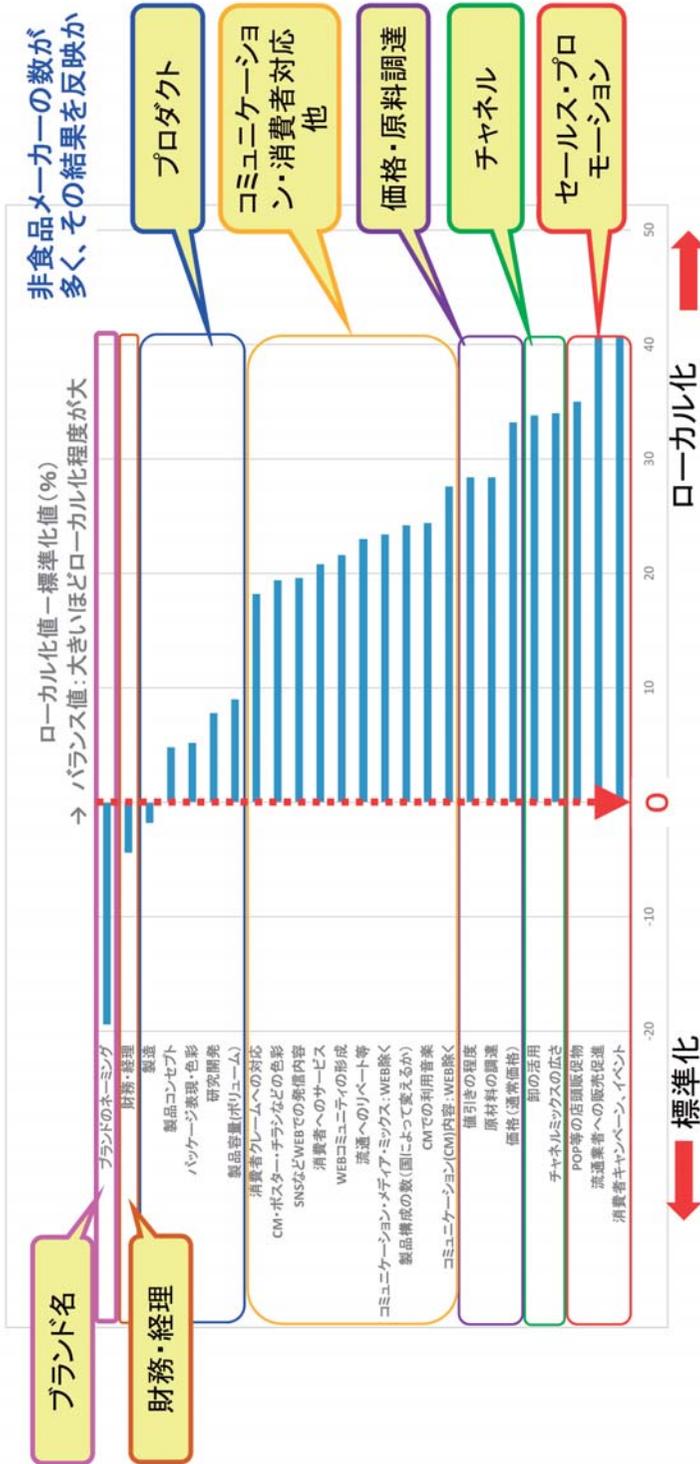


図2-1 マーケティング等要素項目の標準化・ローカル化のバランス

事例としては、グローバル企業のコカコーラ社も容器でローカル化を実施しており、タイでコーラの缶に名所のデザインをあしらっているが、これは一種のセールス・プロモーションであり、極めてローカル化である要素を取り入れている<sup>9)</sup>。同様に、グローバル化企業であるスターバックスも日本の京都で築100年の古民家を改造し、人魚の看板もない独自性の高い店舗を構えている。また、神戸にも地域色の濃いデザインの店舗をおいている。非常にローカル性の高い事例である<sup>10)</sup>。日系企業のイトーヨーカ堂も中国成都においては品揃えにおいて全体の3～4割は地域ごとの品揃えや売り方にしており、ローカル性を取り入れている<sup>11)</sup>。

### 3. 日系食品メーカーと日系非食品メーカー・外資系食品メーカーとの比較

サンプル数にアンバランスがあるが、日系食品・日系非食品・外資系食品の3つのメーカーに関して比較を行う。まずは海外拠点数の比較である。（図3-1）

(1)海外拠点数

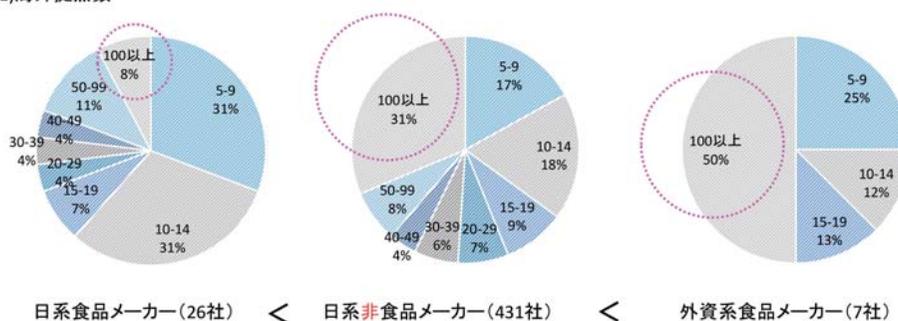


図3-1 日系食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
海外拠点数

図左の日系食品メーカー（26社）は、相対的に海外拠点数が少ない。中央に位置する日系非食品メーカー（431社）は、日系食品メーカーよりは海外拠点多いが、外資系食品メーカーよりは海外拠点が少ない。図右の外資系食品メーカー（7社）は小サンプルだが、海外拠点が100以上ある企業が半数を占めている。この結果から、次のような検討事項が考えられる。

『日系食品メーカーはまだまだ拠点が少なく、グローバル志向性が低いのか。』

次の図3-2は、オープンイノベーションに関する積極性である。

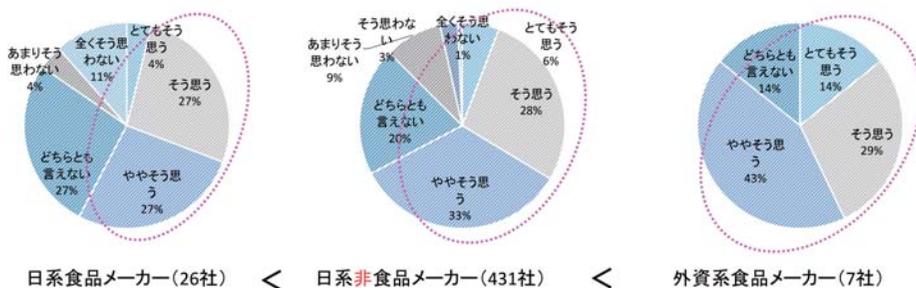


図3-2 日系食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
オープンイノベーションへの積極性

「とてもそう思う」、「そう思う」、「ややそう思う」の合計は、外資系食品メーカー86%、日系食品メーカー58%、日系非食品メーカー67%となり、外資系食品メーカーがオープンイノベーションに非常に積極的であることがわかる。日系食品メーカーは、相対的に低い。この結果から次のような検討事項が考えられる。

『日系食品メーカーはオープンイノベーションまだ不足しているのか。』

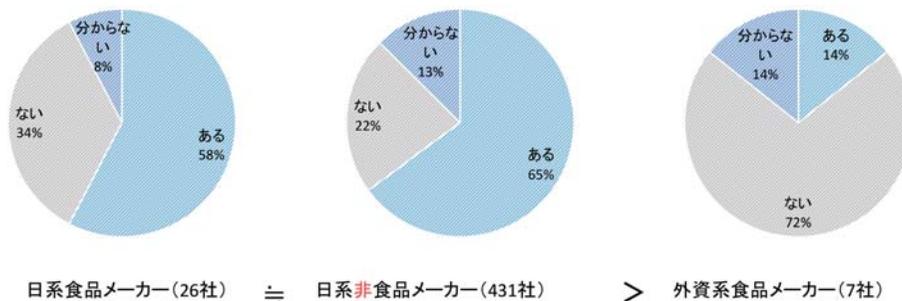


図3-3 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
海外現地企業に対する買収傾向

海外現地企業の買収に関しては、外資系の買収は相対的にかなり少ない。逆に日系メーカーは買収経験が半数を超え、多い。この結果から次のような検討事項が考えられる。

『日系メーカーのグローバル展開は後発故に、遅れを取り戻すための買収を行っているのか。』

日系食品企業のセミ・グローバル化戦略  
 ～Web 調査による仮説探索と江崎グリコ株式会社インタビューによる探索仮説の議論～（上田他）

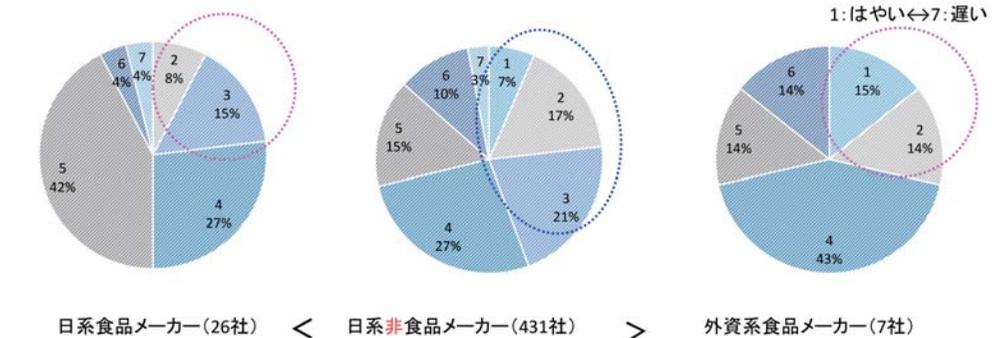


図3-4 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
 海外展開のスピード感

従業員の感じる海外展開のスピードは、1～3（はやい）の%合計で見ると、食品メーカーでは、日系が23%、外資系が29%で、非食品メーカーは45%であり、「食品メーカーは非食品メーカーより相対的にゆっくり」である。この結果から次のような検討事項が考えられる。

『食品メーカーのグローバル進出スピードは比較的ゆっくりであるのか。』

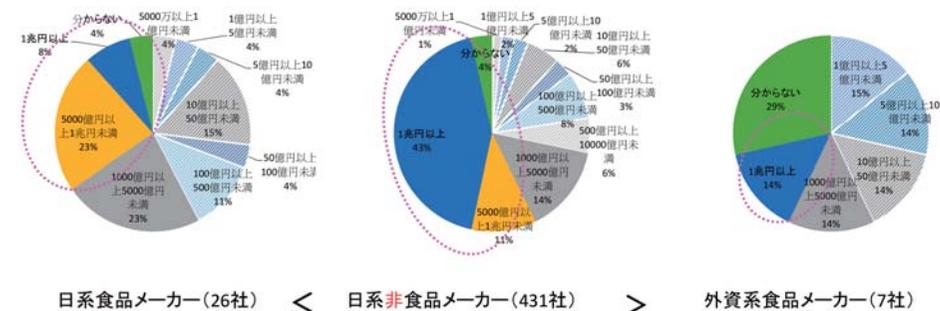


図3-5 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
 勤務先企業の直近売上高比較（1年間、通年決算）

日系非食品メーカー>日系食品メーカー であり、1兆円以上（青）で比較すれば外資系食品メーカーも日系食品メーカーよりもかなり大きい。この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『食品メーカーは他製造業種と比較して売上規模が小さい。』

ここで「海外売上高比率」とは、企業の売上高のうち、自国以外で売り上げた分が占める比率を指す。

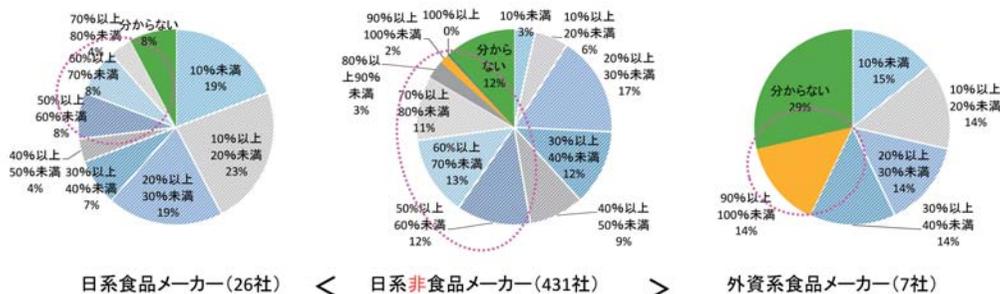


図3-6 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
勤務先企業の海外売上高比率

結果として日系非食品メーカー>日系食品メーカーという順になっている。この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『食品メーカーは相対的に非食品メーカーより規模は小さい。』

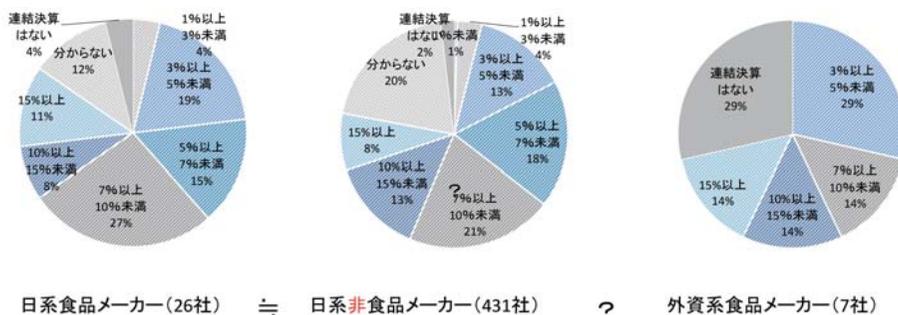


図3-7 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
勤務先企業の連結決算に占める営業利益率

この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『営業利益率的には3者ともそれほど大きな差はないため、グローバル展開による規模拡大のインセンティブは日系食品メーカーにはあるのか。』

日系食品企業のセミ・グローバル化戦略  
 ～Web 調査による仮説探索と江崎グリコ株式会社インタビューによる探索仮説の議論～（上田他）

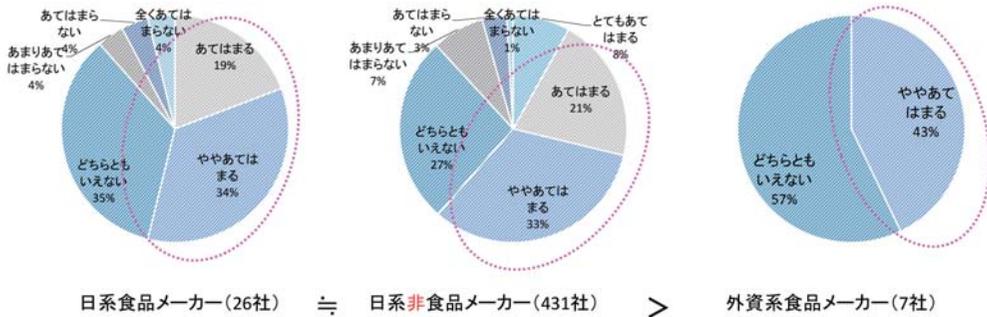


図3-8 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
 現地パートナー企業との連携重視度

この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『パートナー企業との連携は日系メーカーの方が外資系メーカーよりも重視しており、その理由はグローバル展開の遅れをカバーするためか。』

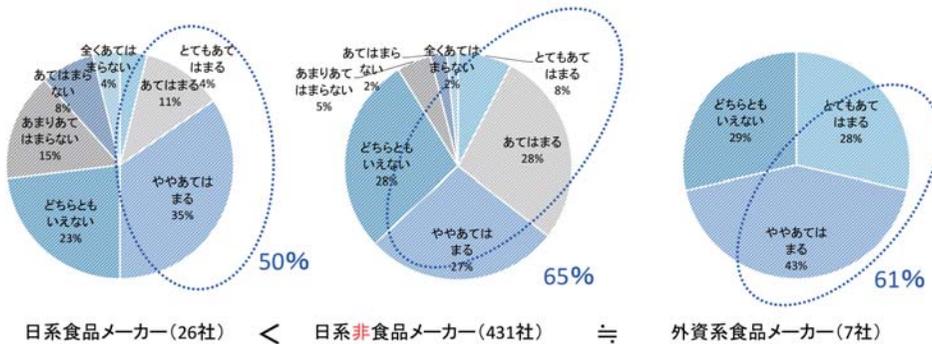


図3-9 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
 コーポレートブランドとカテゴリーブランド単位での戦略展開を変えている程度  
 (傘ブランド vs. 個別ブランド)

この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『日系食品メーカーは、日系非食品メーカー、外資系食品メーカーと比べて、コーポレート、カテゴリーブランド単位で戦略を変えない傾向にあるのか。』

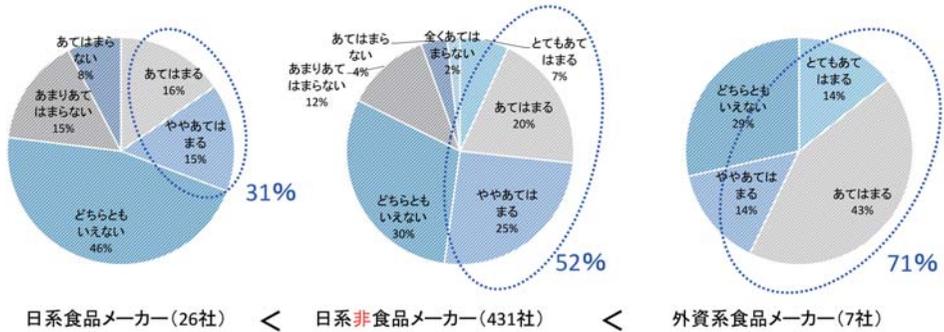


図3-10 食品メーカー・日系非食品メーカー・外資系食品メーカーの比較  
海外進出における先進国・新興国への進出バランス

この結果から次の様な検討事項が考えられる。

『日系食品メーカーの海外進出（先進国・新興国）はアンバランスが多いのか。有望な地域に偏って進出のためか、あるいは後発ゆえ拠点数の少なさという理由のためか。』

次に、マーケティング等要素項目のセミ・グローバル化のバランスを3者のメーカーでどのように異なるかを検討してみる。全体での結果は、日系非食品メーカーが圧倒的に多いため、その影響が甚大であった。図3-11と図3-12を見られたい。



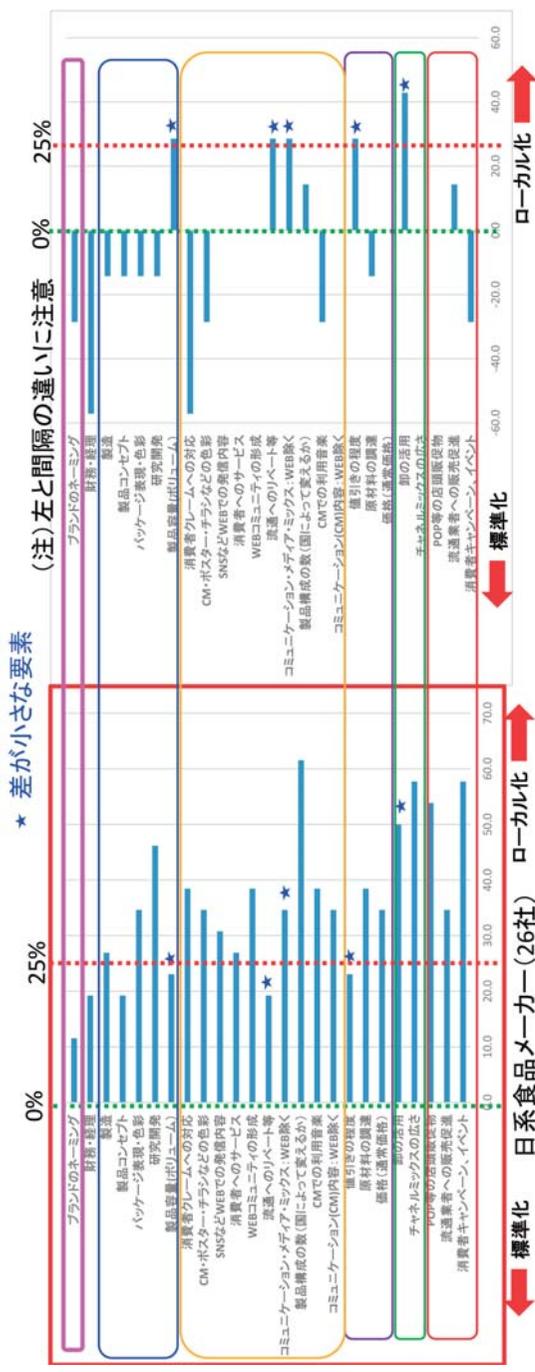


図3-12 マーケティング等要素項目のセミ・グローバル化のバランス  
 日系食品メーカー 対 外資系食品メーカー

この結果から次の様な検討事項が考えられる。  
 『外資系食品メーカーの標準化の程度が大きく、日系食品メーカーの標準化の程度が圧倒的に小さいことが判明。これはグローバル展開の歴史が浅いためか。』

後述のグリコ（株）米田守秀氏へのインタビューで、上記の結果は現実に当てはまるのではないかと回答であった。食品はセールス・プロモーション等現地の商慣習に従うことが一般的であり、ローカル化しやすい。特に、営業はローカル化が著しい。外資系食品メーカーと比べると差が大きい、クレーム対応なども外資は標準化が進んでいる。アメリカ企業の場合、フィリピンへ電話が回されるなどというようなグローバル対応が進んでいるようである。

これまでの web アンケート調査分析結果からの検討事項をまとめると以下のようになる。

- ★日系食品メーカー： まだまだ拠点が少なく、グローバル展開志向性が低い。
- ★日系食品メーカー： オープンイノベーション不足か。
- ★日系メーカーのグローバル展開は後発故に、遅れを取り戻すための買収が多いか。
- ★食品メーカーのグローバル展開スピードは非食品に比べて相対的にゆっくりであるのか。
- ★営業利益率的には3者ともそれほど大きな差はない。  
ゆえにそれほどグローバル展開で規模拡大のインセンティブは日系食品メーカーにはあるのか。
- ★パートナー企業との連携は日系の方が重視しているようだが、理由はグローバル展開の遅れをカバーするためか。
- ★日系食品メーカーは、日系非食品メーカー、外資系食品メーカーと比べて、コーポレート、カテゴリーブランド単位で戦略を変えない傾向にあるのか。
- ★日系食品メーカーの海外進出（先進国・新興国）はアンバランスが多いようだが、有望な地域に偏って進出しているためか、それとも後発・拠点数の少なさという理由のためか。
- ★日系食品メーカーは日系非食品メーカーに比べると、多様な要素において圧倒的にローカル性が高い。これはなぜか。
- ★多くの項目で外資系食品メーカーの標準化の程度が大きく、日系食品メーカーの標準化の程度が圧倒的に小さいことが判明。これはグローバル展開の歴史が浅いためか。

#### 4. セミ・グローバル化度と営業利益との関係仮説探索：分析 1

連結営業利益率を従属変数（7段階：1%未満、1-3%未満、3-5%未満、5-7%未満、7-10%未満、10-15%未満、15%以上）に、その他（以下に示す）を独立変数に取り、カテゴリカル回帰を実施。

（357データで実施：分析結果でわからないと答えたサンプルを抜いた）

注：カテゴリカル回帰：従属変数にカテゴリカルデータを含む回帰分析

変数は標準化度が大きい値ほど大きな数値になるよう、7段階ならば、8から差し引いた値を利用。例えば、以下表4-1のQ7S1で、標準化の程度を示すほど大きな数値を取るようになるために、1～7の値を8から差し引き、 $8-1=7$  というように反転計算して利用する。表4-1を参照されたい。

表4-1 従属変数のカテゴリーの例

Q7	「世界中で同一（標準化）」～「現地によって変える（ローカル化）」のどの辺りに当てはまりますか？	全体	1	2	3	4	5	6	7	
			7	6	5	4	3	2	1	
Q7S1	【研究開発】 標準化 ↔ ローカル化	%	500	26	46	80	157	113	62	16
		30.4 : 38.2	100.0	5.2	9.2	16.0	31.4	22.6	12.4	3.2

← 従属変数化

独立変数は以下のとおりである。

Q7～Q9のマーケティング等要素項目反転値、SC2：製造業カテゴリー（食品・食品加工～その他製造業）、SC3：B2B・B2C・両方の別、SC6：海外拠点数、Q1：海外現地企業買収の有無、Q10：直近売上高規模/年、Q11：海外売上高比率、Q4：日本国籍以外の従業員割合の反転値、Q5S1：パートナー企業の活用度反転値、Q5S2：コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け反転値、Q5S3：先進国・新興国進出のバランスの良さ反転値、Q6：オープンイノベーションへの積極性反転値

注) このカテゴリカル回帰では従属変数として、数値、順序、スプライン順序と3つの選択肢がある。

数値は連続変数として、順序は順序データとして扱われる。ここでスプライン順序とは以下を意味する。『観測変数のカテゴリーの順序は、最適尺度変数に格納される。カテゴリー・ポイントは、原点を通る直線（ベクトル）上に配置される。変換の結果は、選択された次数の滑らかで単調な区分的多項式になる。ユーザーが指定した内側ノットの数と手続きによって決定された内側ノットの配置により、区分が指定される。』 ([https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/ja/SSLVMB\\_24.0.0/spss/categories/idh\\_catr\\_scale.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/ja/SSLVMB_24.0.0/spss/categories/idh_catr_scale.html))

分析結果は以下の表4-2のように、スプライン順序は数値と順序の中間の結果となった。それゆえ従属変数としては、順序データとして扱う場合に説明力が高くなる。しかし、回帰での変数の統計的有意傾向は有意確率の若干の差で有意・非有意に分かれてしまう。そこで3つの場合のどれかで統計的に有意（ここでは10%水準）になった独立変数はすべて採用してみる。また独立変数同士の相関で高いものはなかった。

表4-2 従属変数の違いによる当てはまり

数値					順序					スプライン順序			
	多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差	多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差	多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差	
標準化データ	0.499	0.249	0.143	0.751	0.676	0.457	0.251	0.543	0.601	0.361	0.173	0.639	

表4-3 値引きの程度の標準化と連結営業利益率

【値引きの程度：反転値】 スプライン順序基準

カテゴリ	度数	数量化
1	19	-1.759
2	51	-1.394
3	98	-0.365
4	129	0.471
5	35	0.851
6	20	1.421
7	5	4.282

標準化してるほど  
 数値は大きい  
 (以下同様)

連結営業利益率を高める要因を個別に検討していく。まず表4-3を見られたい。

この表4-3をみると、値引きの程度は標準化している方が利益率は高いことがわかる。次に表4-4をみるとCM・ポスター・チラシなどの色彩の程度は、標準化の方が利益率は高いことがわかる。

表4-4 CM・ポスター・チラシなどの色彩の程度の標準化と連結営業利益率

【CM・ポスター・チラシなどの色彩：反転値】 数値基準スプライン順序基準

カテゴリ	度数	数量化	カテゴリ	度数	数量化
1	31	-1.745	1	31	-1.091
2	58	-1.082	2	58	-0.977
3	69	-0.42	3	69	-0.633
4	105	0.243	4	105	-0.011
5	55	0.906	5	55	0.903
6	25	1.569	6	25	1.953
7	14	2.231	7	14	2.631

標準化してるほど  
 数値は大きい  
 (以下同様)

同様にブランド・ネーミング、製造業の業種、B2B と B2C の違い、海外現地企業の買収経験の有無、直近の売上高、海外売上高比率、パートナーの柔軟な活用程度の標準化と連結営業利益率を高める要因を個別に検討してみた。結果的に以下のことがわかった。

- ・ブランドのネーミングはローカル化の方が利益率は高い。
- ・食品・食品加工はそれほど利益率が高くない。
- ・B2C と B2B 併用よりも B2C 専業の方が利益率は高い。
- ・海外現地企業の買収経験がない場合、利益率は低い。
- ・直近の売上高が大きいほど利益率が大きい。特に5000億円以上 / 年の売上高が有利である。
- ・海外の売上高比率が高いほど利益率が大きい。
- ・柔軟にパートナー企業とは連携した方が利益率は高い。

3種類の従属変数での回帰の結果概要を、以下の表4-5に記しておく。ベータ係数で影響度の大きさを比較することが可能である。

表4-5 3種類の従属変数による回帰結果

	数値基準		順序基準		スプライン順序基準	
	ベータ係数	F値	有意確率	ベータ係数	F値	有意確率
【値引きの程度】	0.168	3.608	0.058	0.175	2.598	0.076
【CM・ポスター・チラシなどの色彩】	-0.171	9.167	0.003	0.182	2.651	0.049
【ブランドのネーミング】	0.334	40.23	0	0.299	19.97	0
【製造業の種別】				0.131	3.627	0.058
【B2B、B2Cの別】				0.158	6.324	0.002
【海外現地企業の買収経験】	0.171	6.415	0.012	0.301	15.397	0
【直近の売上高】	0.189	5.826	0.016	0.195	3.858	0.005
【パートナーの活用】				0.167	2.042	0.089

値引きの程度は標準化がいい

CM等の色彩は標準化がいい

ブランドのネーミングはローカル化がいい

製造業の種別は大きな影響

B2CかB2B&B2Cの種別は影響

売上高は大きい方がいい

買収経験は利益率に影響

海外売上高比率は大きい方がいい

柔軟にパートナー企業とは連携した方がいい

本章（分析1：利益率との関連項目）の結果から、以下の探索仮説が得られた。

- ★値引きの程度は標準化の方が利益率は高い？（セミ・グローバル化項目）
- ★CM・ポスター・チラシなどの色彩の程度は標準化の方が利益率は高い？（セミ・グローバル化項目）
- ★ブランドのネーミングはローカル化の方が利益率は高い？（セミ・グローバル化項目）
- ★B2C 専業の方が利益率は高い？
- ★海外現地企業の買収経験がない場合、利益率は低い？
- ★売上高が大きいほど利益率が大きい。特に5000億円以上/年の売上高が有利？
- ★海外の売上高比率が高いほど利益率が大きい？
- ★柔軟にパートナー企業とは連携した方が利益率は高い？

## 5. セミ・グローバル化度を決定する要因仮説探索：分析2

マーケティング等要素項目について、グローバル化度の強弱を決める企業の事情を仮説探索する（SPSSのカテゴリカル回帰分析による）。

Q7～Q9のマーケティング等要素25項目反転値1つずつを従属変数にとり、その他（以下に示す）の変数すべてを独立変数にとり、カテゴリカル回帰（数値基準）を実施。（406データ：分析で「わからない」と回答したサンプルを除去）

独立変数は以下の通りである。

SC2：製造業カテゴリー（食品・食品加工～その他製造業）、SC3：B2B・B2C・両方の別、SC6：海外拠点数、Q1：海外現地企業買収の有無、Q10：直近売上高規模/年、Q11：海外売上高比率、Q4：日本国籍以外の従業員割合の反転値、Q5S1：パートナー企業の活用度反転値、Q5S2：コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け反転値、Q5S3：先進国・新興国進出のバランスの良さ反転値、Q6：オープンイノベーションへの積極性反転値

これら変数同士で相関の高いものはなかったため、多重共線性の恐れは小さい。ただし、調整済みR2乗が0.05未満のものは説明力が小さいため省略することとした。

結果を表として示す。まず表5-1を参照されたい。この結果から製造業カテゴリーはブランドのネーミングの標準化に有意な影響を及ぼしていることがわかる。しかし、製造業の中では、食品はローカル化促進傾向がある。

表5-1 ブランドのネーミングの標準化要因

カテゴリ	度数	数量化
食品・食品加工	29	- .370
飲料	11	- .863
自動車・バイク	93	- .187
家電	72	1.102
精密機器	44	1.119
医薬品・医療用品	14	-2.655
化粧品・化粧品関連	15	1.987
アパレル	6	1.722
その他製造業	122	- .770

【ブランドのネーミング：反転値】数値基準

多重 R	R2 乗	.333	.111	.067
標準化データ	調整済み R2 乗			

	ベータ係数	F 値	有意確率	カテゴリ ある ない わからない	度数	数量化
SC2 製造業カテゴリ	.165	13.693	.000		272	.467
SC3 B2B・B2Cの別	.060	1.841	.176		98	-1.736
SC6 海外拠点数	.047	.653	.420		36	1.195
Q1 海外現地企業買収の有無	.098	4.294	.014			
Q10 直近売上高規模/年	.119	4.203	.041			
Q11 海外売上高比率	.024	.173	.678			
Q4 日本国籍以外の従業員割合：反転値	-.041	.507	.477			
Q5S1 パートナー企業の活用度：反転値	-.171	6.832	.009			
Q5S2 コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け：反転値	.088	1.585	.209			
Q5S3 先進国・新興国進出のバランスの良さ：反転値	.023	.115	.735			
Q6 オープンイノベーションへの積極性：反転値	.053	.783	.377			

買収経験ありはブランド・ネーミングの標準化促進傾向あり

度数	数量化
5000万円未満	1
5000万以上1億円未満	7
1億円以上5億円未満	10
5億円以上10億円未満	12
10億円以上50億円未満	28
50億円以上100億円未満	14
100億円以上500億円未満	34
500億円以上1000億円未満	24
1000億円以上5000億円未満	65
5000億円以上1兆円未満	49
1兆円以上	162

大きいほど標準化傾向あり

活用するほどブランドのネーミングはローカル化傾向がある

同様に順に分析結果を示してゆく。

表5-2 研究開発の標準化要因

【研究開発：反転値】数値基準

多重 R	.352	R2 乗	.124	調整済み R2 乗	.081
標準化 定数					

有意

	ベータ 係数	F 値	有意 確率
製造業カテゴリ	.224	27.625	.000
B2B・B2Cの別	.059	1.853	.174
海外拠点数	-.083	1.855	.174
海外現地企業買収の有無	.148	13.127	.000
直近売上高規模/年	.007	.011	.917
海外売上高比率	.052	.685	.409
日本国籍以外の従業員割合：反転値	.046	.588	.444
パートナー企業の活用度：反転値	-.012	.028	.866
コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け：反転値	.029	.151	.698
先進国・新興国進出のバランスの良さ：反転値	.064	.862	.354
オープンイノベーションへの積極性：反転値	.089	1.773	.184

カテゴリ	度数	数量化
食品・食品加工	29	-1.724
飲料	11	.871
自動車・バイク	93	-.075
家電	72	-.039
精密機器	44	2.301
医薬品・医療用品	14	.627
化粧品・化粧品関連	15	-1.278
アパレル	6	2.041
その他製造業	122	-.434

カテゴリ	度数	数量化
ある	272	.201
ない	98	.604
わからない	36	-3.159

表5-3 WEBコミュニティの形成の標準化要因

カテゴリ	度数	数量化
食品・食品加工	29	-.254
飲料	11	.003
自動車・バイク	93	.197
家電	72	.708
精密機器	44	1.296
医薬品・医療用品	14	1.502
化粧品・トイ/カ-関連	15	1.711
アパレル	6	-1.538
その他製造業	122	-1.283

【WEBコミュニティの形成:反転値】 数値基準	多重 R <sup>2</sup> 乗	調整済み R <sup>2</sup> 乗
標準化	.310	.096
データ		.051

	ベータ係数	F 値	有意確率
製造業カテゴリ	.175	14.491	.000
B2B・B2Cの別	.113	5.260	.022
海外拠点数	-.105	3.485	.063
海外現地企業買収の有無	.109	5.595	.004
直近売上高規模/年	.021	.114	.735
海外売上高比率	-.114	2.735	.099
日本国籍以外の従業員割合:反転値	.068	1.267	.261
パートナー企業の活用度:反転値	.087	1.178	.278
コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け:反転値	-.087	1.525	.218
先進国・新興国進出のバランスの良さ:反転値	.091	1.323	.251
オープンイノベーションへの積極性:反転値	.131	3.946	.048

度数	数量化
ある	272
ない	98
わからない	36
ある	2.530
ない	-.632
わからない	.826

B2B,B2C両方手がけているほどWEBコミュニティは標準化傾向がある

海外拠点数が多いほどWEBコミュニティはローカル化傾向がある

買収経験がないほど標準化傾向がある

大ほどWEBコミュニティはローカル化、小ほど標準化傾向がある

積極性が高いほどWEBコミュニティは、標準化傾向がある

表5-4は、製造業カテゴリーがコミュニケーション・メディア・ミックスの標準化に有意な影響を及ぼし、食品はローカル化促進傾向あることがわかる。

表5-4 コミュニケーション・メディア・ミックスの標準化要因

カテゴリー	度数	数量化
食品・食品加工	29	-1.504
飲料	11	-1.738
自動車・バイク	93	.540
家電	72	1.088
精密機器	44	-1.266
医薬品・医療用品	14	1.328
化粧品・トータル関連	15	2.167
アパレル	6	-.530
その他製造業	122	-.476

【コミュニケーション・メディア・ミックス】 WEB除く:反転値】数値基準	多重R	R2乗	調整済み R2乗
標準化データ	.323	.105	.060

	ベータ 係数	F値	有意 確率
製造業カテゴリー	.114	8.301	.000
B2B・B2Cの別	.051	1.605	.206
海外拠点数	-.132	5.170	.024
海外現地企業買収の有無	.047	1.550	.213
直近売上高規模/年	-.048	.800	.372
海外売上高比率	-.084	1.645	.200
日本国籍以外の従業員割合:反転値	.047	659	.417
パートナー企業の活用度:反転値	.143	3.434	.065
コーポレートブランドと個別ブランドの使い分け:反転値	-.199	7.982	.005
先進国・新興国進出のバランスの良さ:反転値	.214	8.030	.005
オープンイノベーションへの積極性:反転値	.052	.690	.407

海外拠点数が多いほどローカル化つまりコミュニケーション・メディア・ミックスを変える

活用するほど標準化つまりメディア・ミックス内容が同じ

使い分けのほどローカル化つまりメディア・ミックス内容を変える  
 バランスよく進出するほど標準化、つまり内容は同じ

他の分析結果も多いため、結果のみを以下にまとめて示すことにする。

本章（分析2）の結果から、セミ・グローバリゼーション度決定要因仮説を考察すると、仮説的に以下のようなことが言えよう。

- ★製造業カテゴリーは研究開発、CM内容、コミュニケーション・メディア・ミックス、WEBコミュニティの形成、ブランドのネーミング、消費者キャンペーン・イベント、卸活用の標準化に有意な影響を及ぼす。しかしながら、食品は最ローカル化促進傾向ありか？
- ★B2B、B2C 両方手がけているほどWEBコミュニティの形成は標準化傾向があるか？
- ★海外拠点数が多いほどコミュニケーション・メディア・ミックス、WEBコミュニティの形成はローカル化、つまり内容を変えるか？
- ★現地企業の買収経験がある・ない共に標準化を促進するが、買収経験のない方が研究開発、WEBコミュニティの形成、卸活用がより標準化するか？そしてブランド・ネーミングはローカル化するか？
- ★直近売上高規模/年が大きいほどブランドのネーミングの標準化傾向ありか？そして消費者キャンペーン・イベント、卸活用のローカル化傾向ありか？
- ★海外売上高比率が大きいほどCM内容、WEBコミュニティの形成はローカル化、小さいほど標準化つまり同じ内容か？
- ★日本国籍以外の従業員割合が大きいほどCM内容、卸活用は標準化、つまり内容は同じか？
- ★パートナー企業を活用するほどCM内容は標準化、つまり内容同じか？そしてブランドのネーミングはローカル化傾向があるか？
- ★コーポレートブランドと個別ブランドの使い分けをするほどCM内容、コミュニケーション・メディア・ミックス、消費者キャンペーン・イベント、卸活用はローカル化、つまり内容を変えるか？
- ★先進国・新興国へバランスよく進出するほどCM内容、コミュニケーション・メディア・ミックス、消費者キャンペーン・イベント、卸活用は標準化、つまり内容は同じか？
- ★オープンイノベーションへの積極性が高いほどWEBコミュニティの形成は、標準化傾向があるか？

## 6. 江崎グリコ株式会社におけるセミ・グローバリゼーションの考え方 ～インタビューによる探索仮説についての議論～

インタビュー結果の前に、食品の美味しさという味覚視点からローカル化の特徴が出やすい理由を述べておく。

美味しさを感じる4つの理由は、伏木（2008）及び中野他（2011）によると図6-1のようになる<sup>12)</sup>。この図の食文化の観点からみると、美味しさはローカルな食文化から大きく影響を受けることから、食品はローカル（現地）化しやすくなる。

インタビュー先の江崎グリコ株式会社の海外展開概要を、同社のホームページに依拠して説明すると以下の通りである。江崎グリコの海外展開の歴史は戦前からであり、昭和初期には中

国大陸や東南アジアへと展開していた。しかし、戦争により振り出しに戻り、戦後再び海外への活動をスタートさせた。1970年にタイグリコを設立し、その後アメリカ、カナダ、ヨーロッパ、中国等へと活動を拡大させた。現在の主戦場はやはりアジアであり、既にタイを中心に多くのグリコファンを獲得し、タイ・中国を軸に、アジア市場でグリコの存在感をより一層高めつつある。そして、アジアのグリコを確立した後には、世界のグリコを目指し成長をする意向を示している。アメリカ、カナダ、ヨーロッパだけでなく、世界中にグリコの商品を届けていきたいというのが目標である。（<http://saiyou.glico.jp/company/global/> より作成）

<p style="text-align: center;"><b>生理</b></p> <p style="text-align: center;">生理的な充足 古い脳の生存戦略 【生理的な欲求が満たされるおいしさ】</p>	<p style="text-align: center;"><b>報酬効果</b></p> <p style="text-align: center;">やみつき感 報酬系と呼ばれる快感 【無条件に本能を揺さぶるおいしさ】</p>
<p style="text-align: center;"><b>食文化</b></p> <p style="text-align: center;">幼少期からの食体験と合致 長期記憶による価値判断</p>	<p style="text-align: center;"><b>情報</b></p> <p style="text-align: center;">情報の影響 大脳皮質の高度な判断 【安全や美味などの外来情報が脳内で味覚の処理に影響】</p>

出典：伏木（2008）, pp.27-28及び中野他（2011）, p.49

図6-1 美味しさを形成する要因

また、図6-2にはグリコのセグメント別売上高を、図6-3にはグループ概要を、図6-4にはタイでのグリコの現状を記載しておく。



## セグメント別売上高の状況

(単位:億円)  
(Unit:100 million yen)

	16/3期 FYE March'16		17/3期 FYE March'17			
	実績 Results	計画 Forecast	実績 Results	増減率 (%) Change	前年同期比 増減率 (%) Change	計画比 増減率 (%) Change
合計 Total	3,384	3,585	3,532	148	4.4	▲ 53
菓子 Confectioneries (内 国内菓子) (Of which, is domestic confectioneries)	1,212	1,203	1,211	▲ 0	0.0	8
冷凍 Ice cream (内 国内冷凍) (Of which, is domestic ice cream)	765	787	776	11	1.4	▲ 11
牛乳・乳製品 Milk and Dairy Products (内 国内牛乳・乳製品) (Of which, is domestic milk and dairy products)	810	914	924	114	14.1	10
食品 Food products	810	906	916	106	13.0	10
食品原料 Food Ingredients	978	991	949	▲ 30	-3.0	▲ 42
その他 Other	978	982	939	▲ 39	-4.0	▲ 43
	202	202	202	0	0.2	0
	102	109	104	2	1.9	▲ 5
	80	165	142	61	76.4	▲ 24

※上記値の国内外区分は下記レポートで計算。

	16/3期 実績 1CNY = 18.36円 1THB = 3.34円	17/3期 実績 1CNY = 15.14円 1THB = 2.91円	17/3期 計画 1CNY = 16.76円 1THB = 3.24円	17/3期 実績 1CNY = 16.76円 1THB = 3.24円
国内 Domestic	2,938	3,151	3,079	141
海外 Overseas	446	434	453	7

&lt;参考&gt;中国・タイの実績、計画については下記レポートで計算。

中国  
タイ

出典:

<https://www.glico.com/assets/files/2017/05/09/89/843/43/69/9C/88/EE/69/9C/9F/EE/65/8B/15/BA/EE/7/AE/97/EE/8/AA/AC/EE/6/98/8E/4/BC/9A/280525%29.pdf#search=%27%E3%82%B0%E3%83%AA%E3%82%83+%E6%85%B7%E5%A4%96%E5%A3%B2%E4%88%8A%E6%AF%94%E7%8E%87%27>

図6-2 グリコのセグメント別売上高

補足資料

# グリコグループの概要



セグメント Segment	カテゴリ Category	主な製品 Main products	主なグループ会社 Main group company
菓子 Confectioneries	チョコレート(ポッキー含む) Chocolate (including Pocky) ビスケット(ブリッヂ含む) Cookies (including Piretz) ガム・キャンディ・キャンディー Gum, caramel, candy 海外 Overseas その他 Other		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">タイグリコ株式会社 THAI GLICO CO.,LTD.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">上海江崎格力高食品有限公司 SHANGHAI EZAKI GLICO FOODS CO.,LTD.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">關西フローズン株式会社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">東北フローズン株式会社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">正田磨乳振株式会社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">江崎グリコ株式会社 (EZAKI GLICO CO.,LTD.)</div>
冷蔵 Ice Cream	パーソナル、マルチ、自動販売機他 Personal, multi, vending machine, etc. 海外 Overseas		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">グリコフローズン(タイランド)株式会社 GLICO FROZEN(THAILAND) CO.,LTD.</div>
牛乳・乳製品 Milk and Dairy Products	洋生菓子 Western confections 発酵乳 Yogurt 牛乳・乳飲料 Drinking milk 果汁・清涼飲料 Fruit juices, carbonated drinks 育児用粉ミルク Infant formula その他 Other		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">アイクレオ株式会社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">江崎グリコ株式会社 (EZAKI GLICO CO.,LTD.)</div>
食品 Food Products	ルウ、シリアル、粉類、色着料、グルテン、アYES、etc. その他 Other		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">グリコ栄養食品株式会社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">グリコチャネル/エイエト株式会社</div>
食品原料 Food Ingredients	スポンジ、アYES、グルテン、etc. Sport foods, spice, etc.		
その他 Other			

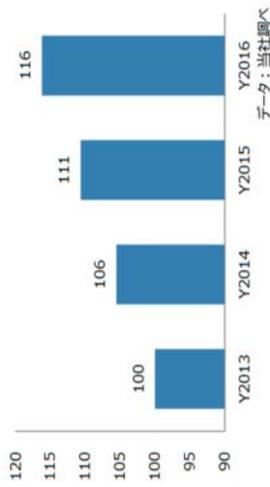
出典：  
<https://www.glico.com/assets/files/2017%E5%89%B43%E6%9C%88%E6%9C%9F%E6%B1%BA%E7%AE%97%E8%AA%AC%E6%98%8E%E4%B7%9A%E2%80%29.pdf#search=%27%E3%82%BD%E3%83%AA%E3%82%B3+%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E6%AF%94%E7%8E%87%27>

図6-3 グリコグループの概要

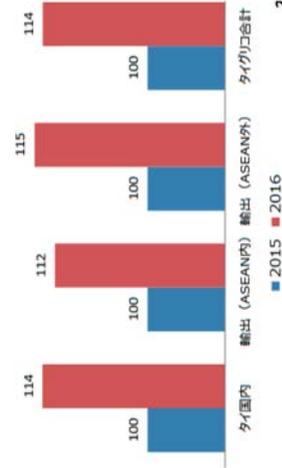
## タイ(タイグリコ)：タイ国内・輸出ともに2桁成長

- 2016年度のタイ国内ビスケット市場成長率が5%である中、タイグリコの売上成長率はこれを上回る14%となった。
- 売上の7割弱を占めるタイ国内市場では、MTの大手流通との強固な関係に強みをもつが、TTでも競合を追随している。
- タイ国内、輸出ともに2桁成長となり、偏りがない地域別売上成長を果たした。

①タイ国内ビスケット市場成長率 (Y2013=100)



③タイグリコ 売上成長率 (販売地域別)



②タイグリコ TT配荷率推移

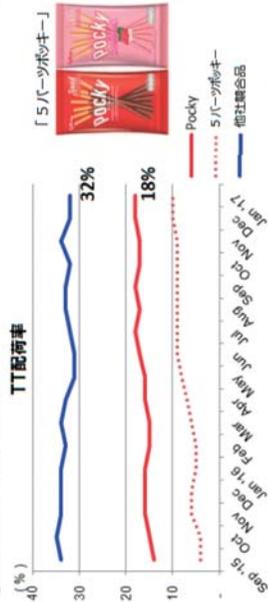


図6-4 タイでのグリコの現状

web アンケート調査の分析結果に基づくこれまで仮説（疑問）に関して、2018年5月1日（水）に江崎グリコ株式会社（大阪富国生命ビル20F 梅田オフィス）において、経営企画本部経営企画部の米田守秀担当部長にインタビュー及びディスカッションを行った。米田氏は、1998年入社で20年ほど在籍されている。海外経験は2003年11月～2015年12月末まで12年2ヵ月、中国と韓国へ赴任しておられた。

米田氏によるとまず、江崎グリコの海外展開は、タイが皮切りであった。第2次世界大戦前には満州に工場があったものの、終戦後タイが最初と言える。そして、タイからヨーロッパ、中国へと展開した。ヨーロッパでは、ポッキーを展開した。ブランド名はミカドといい、スティック・ゲームから由来したネーミングである。現在は、北米を重視（米国江崎グリコ設立）している。このミカドは日本名のポッキーなのだが、ヨーロッパでは合弁（Mondelez International, Inc., NASDAQ: MDLZ）ブランドのためこのブランド名となった。ヨーロッパ以外は、ポッキーで統一している。

海外では、販売会社を各地に設立し、ポッキー、プリッツを中心に展開している。日本のように多様な菓子を出しているわけではない。ブランドは一品一品育てる必要があり、一気に多様なブランドを海外で出すのは難しい。

ASEANではタイに菓子工場がある。ヨーロッパは合弁会社の工場で製造している。北米は工場がなく、輸出である。このため価格は高くなるが、アメリカの店頭売価は安くなくても売れるため、輸出でも価値に見合った価格となる。利益率が高いエリアとしては歴史的に長く出ているところであり、タイ等がそれに当たる。北米も20年くらいになり、短くない。

菓子のバリエーションを増やすタイミングとしては前に出した製品が定着したら等、地域環境に適している場合は増やすことにしている。特にポッキーはグローバル商品である。

以下、web アンケート調査結果の探索仮説に関する議論を以下に示す。ただし、ここでは議論になったものを掲載し、あまり議論にならなかったものは省略することにする。

★仮説：日系食品メーカー→まだまだ拠点が少なく、グローバル志向性が低い？

【回答】 比較したことはないが、自動車・電気メーカーに比べると圧倒的に少ないと思う。食品でも海外に出る傾向をもつ企業が多い。例えば歴史の長い企業として味の素、キッコーマン等がある。海外展開はトップの意思決定だと思う。歴史が古くてもグリコがそれほど海外展開をしていなかったのは、海外展開をやりきれぬ人材が不足している、国内が固まっていないう等、いろんな要素がありうるのではないかと思う。また特に高度経済成長期に企業の経営状態の良くない時期があった。このとき構造改革をしなければならなかった。だから一気呵成に海外進出はできなかったのではないだろうか。またオーナー企業でないところはトップが短期間で変わる。それによって進出ポリシーも変わりやすいが、グリコはオーナー経営なので進出ポリシーはぶれない。グローバル進出はこの意思決定が強く作用する。

★仮説：日系メーカーのグローバル展開は後発故に、遅れを取り戻すための買収か？

【回答】 外資系は過去に相当多くやってきていると思う。日本系食品メーカーはとにかく

時間を買うというイメージで外資に遅れて実施していると思う。グリコも ASEAN の販売会社を過去に買収している。食品会社の場合、規模がバラバラで横並び意識は少ないが、規模が大きく揃っているビール会社等はあるのではないか。(上田注：規模が大きく、揃っている日本ビール企業は横並び意識があり、現状のシェアを崩したくないため買収も横並び傾向の可能性がある。)

★仮説：食品メーカーのグローバル展開スピードは比較的ゆっくり？

【回答】 これまで時間軸はあまり意識してなかった。食品はローカライズしなければならないため、かなり時間を要する。非食品の部品は変えなくて良いが、食品は食文化の多様性が大きい。その対応に時間がかかる。たとえばグリコのポッキーは、変えてはいけなくていいところとそうでないところがある。それは決めている。基本、甘みは変えていない。チョコの口溶け具合などは異なり、食文化の多様性には対応せざるを得ない。そうでないと買ってもらえない。ローカル化しないといけない。形を変えてはいけない、守るべき部分はブランドイメージ、提供価値だ。セールス・プロモーションでもポッキーデーでこの部分については共通化している。(上田注：このブランドの守るべき部分については、エナジー飲料で有名なレッドブルはグローバルで標準化イメージを保っている<sup>13)</sup>。)

★仮説：営業利益率的には3者（日系食品メーカー、外資系食品メーカー、日系非食品メーカー）ともそれほど大きな差はない。故にそれほどグローバル展開で規模拡大のインセンティブは日系食品メーカーにはあるのか？

【回答】 利益率ではなく、利益額は変わる。これも重要。利益額の蓄積は次の投資の原資となる。食品は胃袋の数を増やすこと。グローバル展開するインセンティブは大いにある。

★仮説：パートナー企業との連携は日系の方が重視？理由は遅れをカバーするため？

【回答】 これも経営のポリシーの問題ではないか。パートナーと組む意味合いは、なぜ自社でしないのかということなので、実際はできないから組むことが多い。それゆえ、結果的にこうなったということ。グリコはヨーロッパでモンデリーズ社（グローバル展開している会社、オレオが有名）と組んでいる。その経緯としては、1980年代の話だが、昔、モンデリーズ社がジェネラル・ビスケットであった時代に話があったのではないと思う。グリコとしては、この会社と組んでポッキーの MIKADO のみやっている。これだけでもグリコは大変であり、ユーロ圏で彼らの販路を使ってやっている。

また進出先の国の法の問題もあり、提携せざるを得ないこともある。タイでは、独資では駄目で法的に国内企業と組まねばならなかった。中国でも法的にやはり合弁であり、提携せざるを得なかった。

★仮説：日系食品メーカーは、日系非食品メーカー、外資系食品メーカーと比べて、コーポレートブランド中心で、個別ブランドでは海外展開しないように、国内のブランド

戦略をそのまま適用し、変えない傾向にあるのか？

【回答】 これに関しては経営トップの意思が強く働く。カルビーなどはアメリカでちがったカテゴリーブランド名で売っている。一概に言えないだろうと思う。MIKADOはヨーロッパだけ。他はポッキーというブランドが中心である。中国では同国のブランドでツァイエンシャオピンというのを売っており、日本にも一時輸入したことがあった。結果的に売れなかったのだが。またフレーバーでの現地対応はある。日本にはない中国の商品も他にある、他社のトップに似ているものなどである。

★仮説：日系食品メーカーの海外進出先（先進国・新興国）はアンバランスが多い？有利な地域に偏って進出？あるいは後発という理由のためか？

【回答】 バランスを考えて出ている会社はないだろう。有望性で決めて出て行く。

【問】 グリコがつぎに海外展開を考えている国はあるか？

【回答】 いま出ているところでもやりきれていない。まずそこをしっかりとやらないといけない。インドネシアはやっていて、しっかりとやらないといけない国。ベトナムなども有望は有望。

★仮説：日系食品メーカーは日系非食品メーカーに比べると圧倒的にローカル性が高い。なぜか？

【回答】 食品独自の嗜好性における多様性（文化の影響大）。必要な嗜好性調査は実施している。

★仮説：値引きの程度は標準化（標準化）の方が利益率は高いのか？

【回答】 たとえば物流ではローカルのモノを利用せざるを得ない。現地の商慣習に合わさないといけないため、ローカルよりになる。同じような統一的なセールス・プロモーションですべての進出国で一斉にやることはあるが、値引きは現地の商慣習に基づく必要がある。したがってローカル化となる。ブランド価値を毀損するようなことはしたくないので、ある国のシェアをごっそり取るための大幅値引きをするようなことはしない。

★仮説：B2C 専業の方が利益率は高いのか？調査では B2C を選んだが、B2B も兼ねている企業がある程度含まれた。

【回答】 B2Cの方が製品で部品製造などよりも付加価値が高く、つけやすいのではないかと？最終製品の方が付加価値を上げやすく、利益率を上げやすくなるのではないかと思う。食品での B2B としては味の素などがバルクでグルタミン酸ソーダを売っている例がある。醤油もそうだ。それは B2B で利益率は高くないのではないかと。

★仮説：売上高が大きいほど利益率が大きい。5000億円以上/年の売上高が有利ではないか？

【回答】 規模の経済性、範囲の経済性が効いてくる。とするとブランドも標準化の方がいい。

★仮説：海外の売上高比率が高いほど利益率が大きいのか？

【回答】 海外の食品企業の方が利益率は高い。日本国内のビジネスの場合、商慣習のために構造上の問題で利益率は低くなりがちである。最終価格を高くできれば、原価が同じなら利益率は高くなる。海外でのスキム・プライシング（筆者注：高く買ってくれる顧客層だけをターゲットとして高価格をつける価格戦略）が可能ならばまた利益率は高くなるだろう。  
（筆者注：中国での資生堂、TOTO がそうであり、スキム・プライシングで高利益率の可能性はある。）

ここで少し日本食品企業の低収益性について参考に触れておく。この原因は日本食品市場の特殊性によるものであるという田中（2012）の説がある。つまり流通の中間に位置する卸がチャネルキャプテンであったという日本の伝統的な食品流通基盤にあるとするものである。その部分を引用すると次のとおりである<sup>14)</sup>。

『膨大な数の小売業者やメーカーにビジネスチャンスを提供し、結果として小売とメーカーとの激しい競争原理が安価で良質で多様な食品を生むこととなり、消費者はそれを“いつでも、どこでも”購入できるようになった。』

★仮説：海外拠点数が多いほどコミュニケーション・メディア・ミックス、WEB コミュニティの形成はローカル化、つまり内容を変えるか？

【回答】 文化が多様化しているからローカル化するのだろう。特に言語が変わればそうなりやすい。ただし伝える提供価値はおなじだろう。またCMは現地で作ることが多い。外国へCMを持ち出すと俳優の肖像権の交渉もあるので、現地で作るほうが楽である。WEB コミュニティは各国にある。守るところは守り、変えるところは現地で自由に変えてつくることになる。

★仮説：先進国・新興国へバランスよく進出するほどCM内容、コミュニケーション・メディア・ミックス、消費者キャンペーン・イベント、卸活用は標準化、つまり内容は同じか？

【回答】 「バランスよく」はぴんとこない。そういうことはない。結果的に拠点が多くなるということか。でもぴんとこない。

【問】 グリコの方向性としては一国一国ずつ固めていくのか？

【回答】 同時に多くの国に対応するリソースがない。

【問】 集中した国にさらに製品を増やしていくのか、隣の国へ行くのか？

【回答】 両方だ。競争に勝てることも含めて有望であれば、行く可能性が高い。知らない国へ行くのはゼロからスタート。これは大変だ。まず輸出が多い。

【問】 ベトナムはどうか？

【回答】 大きな小売であるハイパーマーケットが少なく、パパママストアが多いので難しい。どんどんハイパーマーケットが増えてくると参入しやすくなるのだが。それは配送コストが下がるからだ。タイでトライアルしているところだ。ポッキーを小分け6本15円くらいで、暑さ対策でクーラーの入っているところには置こうとしている。

【問】 インドはどうか？

【回答】 言語が多く難しい。26くらいの言語が1枚のお札にも印刷してある。対応が困難だ。中国人のビジネスマンもそう言っている。

【問】 参入しやすくなったかどうか？

【回答】 参入しやすくなっても競争も激しくなることになる。先発の優位はやはり大きい。

【問】 先発の優位に関しては、自前主義のヤクルトの進出の遅れた国々を外資系食品大手のダノンが模倣で先に市場を押さえていったというような危険性はあるか？

【回答】 そうだ。

## 7. 問題提起

アンケートデータによる分析とインタビューによる検証をこれまで行ってきたが、最後にいくつか問題提起をしておきたい。

まず、第一に企業は、グローバル展開で「広く・浅く」と「狭く・深く」のバランスの意思決定は難しいと思われる。特に食品企業においては、ローカル対応が大きい分、ある程度「狭く・深く」が重要である。しかし、胃袋の数を増やすことが重要である食品企業では、利益額を増やす観点から展開を広げたい、しかし着実に、リスクを小さくせざるを得ない。このバランスをどう決めるか。

第二に海外展開は市場の有望さがポイントだが、人材手当が難しいため他展開国での進展度、その後の展開に深く関連している。この兼ね合いをどうみるのか。

第三にマネジメント要素のそれぞれのセミ・グローバル化度は、現地事情で異なるが、法則性はありそうで、それらを明らかにする必要がある。

第四に食品はローカル化の要素が多く、海外展開が他製造業種よりもゆっくりとなる。どの程度の展開スピードの違いが適切なかが問われる。

（謝辞）本論文は2018年5月26日の日本商業学会全国大会招待基調講演での報告を基にしている。素晴らしい機会を与えて頂いた学会に多大な感謝を申し上げる。また日本大学商学部井上真里准教授には学会において大変お世話になり、感謝申し上げます次第である。そしてインタビューに際しては、江崎グリコ株式会社の経営企画本部経営企画部の米田守秀担当部長に大変お世話になった。加えて米田氏をご紹介頂いた同社代表取締役専務執行役員・経営企画本部長である江崎悦朗氏にも感謝申し上げたい。

### 【注】

- 1) 小田部・ヘルセン (2010)、序文 iii
- 2) 林偵史、井口和栄、<http://www.sbbt.jp/article/cont1//22166>
- 3) 同上に依拠している。

- 4) Mubashar Majeed Qadri, Umer Ayub, Usman Riaz Mir (2016), p.2.
- 5) 川端基夫 (2013)、p.326
- 6) 大石芳裕・山口夕妃子編著 (2013)、pp.9-10.
- 7) Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996), pp.141-163.
- 8) Hans Thorell and Helmut Becker (1980), p.215.
- 9) 日経 MJ、2018年 2月26日号
- 10) 日経 MJ、2018年 1月24日号
- 11) 日経 MJ、2018年 1月19日号
- 12) 中野久美子、伏木亨 (2011)、No.9,p.49、及び伏木亨 (2008)、pp.27-28
- 13) 小田部・ヘルセン (2010)、pp.195-196
- 14) 田中真吾 (2012)、p.67

#### 【参考文献】

- ・ Britt, S. H. (1974), "Standardizing Marketing for the International Market," *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp.39-45.
- ・ Buzzell, R. D. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?," *Harvard Business Review*, November-December, pp.102-113.
- ・ Dichter, E. (1962), "The World Customer," *Harvard Business Review*, 40 (4), pp.113-122.
- ・ Dolan, R. J. & H. Simon (1996), *Power Pricing*, Simon & Schuster.
- ・ Douglas, S. P. and Y. Wind (1987), "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, 22 (4), pp.19-29.
- ・ Elinder, E. (1961), "How international can advertising be?," *The International Advertiser*, December, pp.12-16.
- ・ Fisher, A. B. (1984), "The Ad Biz Gloms onto Global," *Fortune*, November 12, pp.77-80.
- ・ Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World where Differences Still Matter*, Harvard Business Press.
- ・ Hisatomi, T. (1991), "Global Marketing by the Nissan Motor Company Limited -- A Simultaneous Market Study of User's Opinions and Attitudes in Europe, USA, and Japan," *Marketing and Research Today*, February, pp.56-61.
- ・ Keegan, W. J. (1969), "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives," *Journal of Marketing*, 33 (1), pp.58-62.
- ・ Kotler, P. (1986), "Global Standardization —Courting Danger," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, No.2, pp.13-15.
- ・ Kustin, R. A. (1994), "Marketing Globalization: A Didactic Examination for Corporate Strategy," *The International Executive*, Vol.36, No.1. (January-February), pp.79-93.
- ・ Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 61 (3), pp.92-102.
- Qadri M. M., U. Ayub, U. Riaz (2016), "GLOBALIZATION AND REGIONALIZATION: AT A GLANCE ON DEBATE IN PURSUIT OF GUIDING PRINCIPLES LEADING POLICY IMPLICATIONS", *Journal of Management and Research*, Volume 3 Number 2.

- Rugman, A. (2001), *The End of Globalization: Why Global Strategy is a Myth and How to Profit from the Realities of Regional Markets*, Amacom.
- ・ Sandler, D. M. and D. Shani (1992), "Brand Globally but Advertise Locally?: An Empirical Investigation," *International Marketing Review*, Vol.9, No.4, pp.18-31.
  - ・ Thorelli, H. and H. Becker (1980), "Pricing: An International Marketing Challenge," *International Marketing Strategy*, Revised Edition, Pergamon Press Inc.
  - ・ Wind, Y. and S. P. Douglas (1971), "On the Meaning of Comparison: A Methodology for Cross-Cultural Studies," *Quarterly Journal of Management Development*, July, pp.106-121.
  - ・ 大石芳裕・山口夕妃子編著 (2013) 『グローバル・マーケティングの新展開』、白桃書房、pp.9-10.
  - ・ 川端基夫 (2013) 「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセス－国境を越えた味の標準化に対する阻害要因－」、商学研究、60 (4)
  - ・ 小田部・ヘルセン (2010) 『国際マーケティング』 (栗木契 他訳) 碩学舎
  - ・ 田中真吾 (2012), 『グローバル市場におけるわが国食品製造業の課題と戦略 (前編)』, 食品と開発, VOL.48, NO.1
  - ・ 張 又心 Barbara, 土井一生 (2013) 『九州食品産業における中小企業の海外展開』 産業経営研究所報 第45号, 九州産業大学経営研究所, pp.47-62.
  - ・ 中野久美子、伏木亨 (2011), "おいしさを評価する方法の探索", *NewFoodIndustry* Vol.53 No.9, pp.49-56.
  - ・ 日経 MJ、2018年1月19日号
  - ・ 日経 MJ、2018年1月24日号
  - ・ 日経 MJ、2018年2月26日号
  - ・ 林偵史、井口和栄 (連載 国際的差異を踏まえた新たなグローバル戦略論「AAA 戦略」(ゲマワット) <http://www.sbbit.jp/article/cont1//22166>
  - ・ パンカジュ・ゲマワット (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』 (望月衛訳) 文藝春秋社
  - ・ 伏木亨 (2008) 『味覚と嗜好のサイエンス』、丸善出版
  - ・ みずほ産業調査 『欧州の競争力の源泉を探る－今、課題と向き合う欧州から学ぶべきことは何か－』 / 50 2015 No.2 pp.1-378.
  - ・ [https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1050\\_all.pdf](https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1050_all.pdf)
  - ・ <http://saiyou.glico.jp/company/global/>
  - ・ <https://www.glico.com/assets/files/2017%E5%B9%B4%E6%9C%88%E6%9C%9F%E6%B1%BA%E7%AE%97%E8%AA%AC%E6%98%8E%E4%BC%9A%280525%29.pdf#search=%27%E3%82%B0%E3%83%AA%E3%82%B3%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E6%AF%94%E7%8E%87%27>
  - ・ [http://www.wikiwand.com/ja/%E3%83%9F%E3%82%AB%E3%83%89\\_\(%E3%82%B2%E3%83%BC%E3%83%A0\)](http://www.wikiwand.com/ja/%E3%83%9F%E3%82%AB%E3%83%89_(%E3%82%B2%E3%83%BC%E3%83%A0))

