

研究ノート

中小企業のグローバル展開:CAGE 分析による株式会社新潟クボタの事例より

Globalization of Small and Medium Enterprises: A Case Study of Niigata Kubota Corporation Based on CAGE Analysis

内田亨*・飯沼亜里紗†・隅田史人†・鶴巻瑠斗†
Toru Uchida, Arisa Inuma, Fumito Sumita, Ryuto Tsurumaki

要約

本稿では、ローカル企業である株式会社新潟クボタを対象とし、モンゴル国へのグローバル展開を CAGE フレームワークにより分析する。研究方法は同社ホームページなど二次資料及び半構造化インタビューである。その結果、CAGE フレームワークにおいていずれも距離（違い）が近い側面は少なく、むしろ遠いことが示唆された。しかし、次のような距離（違い）を克服することによってモンゴル国へのグローバル展開を成功させていることが明らかになった。それは、文化的要因には「実業家や国の有力者に日本米の良さを訴求」「現地従業員を新潟で研修し、技術力やワークスタイル伝授」。行政的・政治的要因には「政府とのつながりが強い企業と合弁」「ODA で提供したトラクタの高評価」。地理的要因には「メキシコの畑作市場で販売していたトラクタをモンゴル仕様で提供」「玄米で輸送、現地にて精米による品質確保」「まとまった台数を一度に輸出することによって輸送コスト削減」。経済的要因には「アフターサービスによる顧客との関係強化」である。

キーワード：CAGE フレームワーク、中小企業、ローカル企業、グローバル展開、モンゴル

1. 本研究の背景と目的

わが国では人口減少により多くの市場がシュリンクしている。特に国内市場をターゲットとしたローカルの中小企業にとっては、危機感がある。だからといってむやみにグローバル展開をするという意思決定には、問題もある。そこで本稿では、ローカルの中小企業をとりあげ、Pankaj Ghemawat の CAGE フレームワークによりグローバル展開の事例研究をする。CAGE フレームワークは、企業が母国と進出先国との距離（違い）を4つの側面で測定する。距離（違い）が大きければ大きいほど、リスクは大きくなり、成功の機会は少なくなる。企業は、グローバル展開する前に、リスクと成功の可能性を評価する必要がある。本事例研究によって、今後のグローバル展開を検討している中小企業に示唆を与える。

2. 本研究の研究対象・方法及び分析のフレームワーク

2.1 本研究の研究対象・方法

本稿では、グローバル展開をするうえで、本国と進出先国の違いを Ghemawat の CAGE フレ

*新潟国際情報大学経営情報学部経営学科 教授 uchida@nuis.ac.jp

†新潟国際情報大学経営情報学部経営学科

¹ 今回取り上げる事例企業、株式会社新潟クボタは、定義として確立してはいないが「中堅企業」といえる。

ームワークによって分析する。

研究対象は新潟市に本社を置く株式会社新潟クボタ（以下新潟クボタと記す）とし、研究方法は、二次資料及び半構造化インタビューによって進めていく。

2.2 Ghemawat の CAGE フレームワーク

企業がグローバル展開をするうえでは、まず母国と進出先国との違いを理解しておく必要がある。これには、Ghemawat の CAGE フレームワークを使用して分析することが一つのアプローチである。Ghemawat は、今日の国際的な状況においても各国の明確な違いが存在するため、企業がグローバル展開を検討する際にはこれらの違いを考慮すべきだと主張している。彼はこの違いを分析するために CAGE フレームワークを提案した。CAGE フレームワークは、文化的要因 (Cultural)、行政的および政治的要因 (Administrative and political)、地理的要因 (Geographic)、経済的要因 (Economic) の 4 つの側面における「距離 (違い)」を指している。そして、Ghemawat は、「地理的な要素だけでなく、文化的、行政的・政治的、経済的な要素も含めて距離の影響を分析するべきである。これらの要素の違いが大きければ大きいほど、対象となる外国市場のリスクは高まる。逆に、これらの要素が似ていれば大きな成功の可能性がある」²と述べている。CAGE フレームワークを図表 1 に記す。

図表 1 CAGE : 距離のフレームワーク

	文化的な距離	行政的・政治的な距離	地理的な距離	経済的な距離
距離を生み出す特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 異なる言語 ● 異なる民族性、紐帯となる民族性や社会的ネットワークの欠如 ● 異なる宗教 ● 異なる社会規範 	<ul style="list-style-type: none"> ● 旧植民地と旧宗主国の関係、あるいは旧植民地同士の結びつきの欠如 ● 共通の通貨あるいは政治的・同盟がない政治的な対立関係 ● 政府の方針 ● 未整備な社会制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 物理的な隔たり ● 国境を接していない ● 海・川からのアクセスがない ● 国の大きさ ● 交通の便や通信状況が悪い ● 気候の違い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の所得レベルの違い ● 以下のコストおよび質の違い <ul style="list-style-type: none"> ・天然資源 ・資金的資源 ・人的資源 ・社会的インフラ ・仲介者のインプット ・情報あるいはナレッジ(知識)

出典：スコフィールド素子(2002) 146 ページを筆者改変

3. 新潟クボタの事例研究

3.1 研究対象の概要

新潟クボタは、1964 年設立され、新潟県を拠点にした農業機械販売企業として事業を展開している。主にクボタ農業機械、エンジン、農業用施設機械の販売および修理、コメの販売を行っている。同社の農機具は高品質かつ耐久性に優れ、サービスも充実しており、緻密な修理や点検も提供している。

企業規模としては、資本金 1 億 8 千万円で、売上高 165 億円、社員数 411 名となっている。また、地域社会への貢献活動や地域の振興にも注力し、地元の人々に愛される企業として認識されている。

² Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), p.138.

図表2 新潟クボタプロフィール

会社名	株式会社新潟クボタ	設立年月	1964年(昭和39年)
資本金	1億8千万円	事業内容	クボタ農業機械販売・米輸出
売上高	165億円(2021年実績)	営業利益	—
社員数	411名(2022年4月1日)	平均年齢	41.7歳

出典：株式会社新潟クボタHPより筆者作成

3.2 グローバル展開の契機

新潟クボタの吉田至夫前社長は、新潟経済同友会の代表幹事をしており、もともと人脈が広がった。そのためグローバル展開の過程については、その人脈を活かしてモンゴル国の名誉領事館を通してモンゴル国の視察をし、同国の実業家や有力者と交流を深めたことが契機となった³。そこで目にしたものは、モンゴル国では、コメが多く消費されているのにも関わらず、全て輸入に頼っているということである。こうした状況から、吉田前社長はコメ輸出でモンゴル国に進出することに意思決定した。新潟クボタ A 氏によれば、吉田前社長は現地視察をした時に次の通り述べている。「ほとんど中国米ばかり。日本米の進出がなかったんですね。他の企業もまったくやってないですね。そこに気づいて入れるかどうか」⁴。

日本の主食用コメの需要量は2020年度で一人当たり50.8kgである⁵。これに対して、モンゴル国の2013年の人口は、293万人⁶、コメの輸入量は14,475トン⁷のため、一人当たりの年間輸入量は、4.9kgと思われる。日本の1/10であるが、コメを自国で生産できない割にその消費量は少なくない。吉田前社長は、日本からの輸入量が、当時皆無に等しかったため日本米の価値を訴求していけば、他国からのシェアも奪える可能性も高いと考えた。

3.3 グローバル展開の事業部

グローバル展開に携わる部署は海外事業部であり、関連会社には、図表3の通り、株式会社新潟農商(1994年設立 以下新潟農商)、MJ Partners LLC(2013年設立)、MJ AGRETECH LLC(2019年設立)がある。

図表3 モンゴル国へのグローバル展開の過程

1994年7月	(株)新潟農商を設立
2013年5月	モンゴルの現地法人テクニク・インポート社と(株)新潟農商による合弁会社MJ Partners 設立
2013年12月	(株)新潟農商がモンゴルに米の輸出を開始
2019年3月	モンゴルの現地法人テクニク・インポート社と合弁会社MJ AGRETECH 設立

出典：新潟クボタホームページより筆者作成

図表4に新潟クボタおよび関連会社の組織図を記す。

³ 新潟クボタ A 氏インタビュー (2022年9月28日)

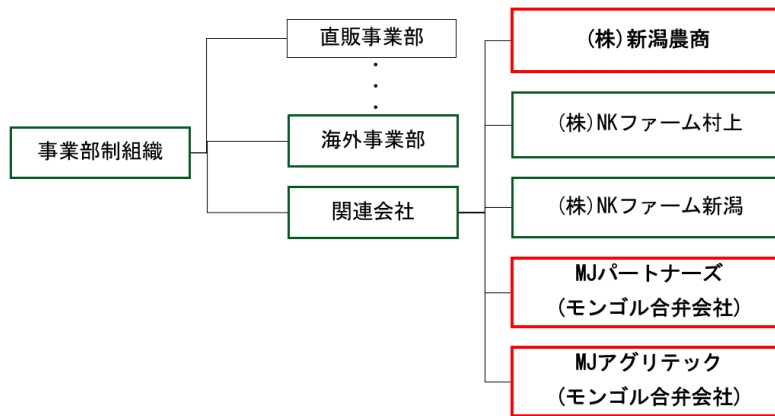
⁴ 同上

⁵ 農林水産省ホームページ (2024年1月7日)

⁶ 新潟モンゴル国名誉領事館ホームページ (2024年1月7日)

⁷ 一般社団法人ロシアNIS貿易会日本モンゴル経済委員会「2013年の日本の対モンゴル貿易統計」

図表 4 新潟クボタ海外事業関連組織図



出典：新潟クボタ社内資料から筆者作成

新潟農商は米穀の小売卸売や特定米穀の集荷、販売などを手がけており、2021年現在4,000トンのコメを出荷している⁸。MJ Partners LLCはモンゴルでの穀物の卸売や小売を担当する企業であり、MJ AGRETECH LLCはモンゴル国内の農家を対象に、株式会社クボタ（新潟クボタの仕入れ先）のトラクタやインプルメント⁹などを輸入し、販売とサービス事業を展開している¹⁰。以上述べたことを図表5に一覧表にする。

図表 5 モンゴル国関連事業会社概要

会社名	新潟農商	MJ Partners LLC	MJ AGRITECH LLC
設立	1994年	2013年	2019年
所在地	新潟市秋葉区	モンゴル国 ウランバートル市	モンゴル国 ウランバートル市
資本金	7000万円	—	—
代表	小林岳洋	D.Naranchimeg (当時)	伊藤公博（新潟クボタ取締役） (当時)
事業内容	米穀の小売卸売、 特定米穀の集荷及 び販売、肥料及び 農薬の販売	食品の卸売、小 売、外国貿易	モンゴル国内の農家へクボタブランドの トラクタ、インプルメント、サービス部 品、中古トラクタの輸入、販売とそれら のサービス事業展開
2021年度 売上高	24億円	—	—

出典：新潟クボタ社内資料から筆者作成

3.4 CAGE分析

3.4.1 文化的要因 (Cultural)

モンゴル国は、稲作でなく小麦やジャガイモの畑作であり、コメは輸入している。しか

⁸ 新潟クボタ社内資料

⁹ インプルメントとは、トラクタの後ろに取り付ける作業機のこと。草刈り用の「モア」、牧草を丸める「ペーラー」、種まきの「シーダー」など役割によって名称がある。農作業の現場では、トラクタ単体ではなく実際にはインプルメントと組み合わせて使うことが多い（『日経産業新聞』2020年9月11日 9頁）。

¹⁰ 新潟クボタ社内資料

し、コメの消費量は少なくない。現地で流通しているコメは、インディカ米であり、日本産はジャポニカ米であるため、食文化としては違いがある。

また、新潟クボタは現地で工場を建て、現地人を雇用している。しかし、現地人と日本人の働き方は違う。たとえば、現地人の場合、細かい指示をしないとやらず、一般的にのんびりしていて納期の感覚が希薄である。

3.4.2 行政的・政治的要因(Administrative and Political)

モンゴル国政府は、中国、ロシア、ベラルーシとの結びつきが強く、これらの国から農機具を仕入れ、安価で農家に販売しているため、企業が市場に参入することは難しい。しかしながら、これらの国々のトラクタは長持ちしない欠点がある¹¹。

3.4.3 地理的要因 (Geographic)

日本は湿潤温暖気候で稲作農耕が盛んであるが、モンゴルはステップ気候のためコメを栽培できず、小麦やジャガイモを栽培する畑作である。そのため稲作用でなく、畑作用の農機具が必要である。また、広大な面積を有するモンゴルでは、トラクタで大きなインプレメントを牽引する必要がある。

日本から輸出する場合、海上輸送によって中国の天津へ行き、天津からウランバートル市まで1,000kmある。中国経由となるため、新型コロナウイルスなど不測の事態の時には、流通がストップする。精米は鮮度が落ちやすく、温度・湿度管理が必要となるため短時間の物流が望ましい。

3.4.4 経済的要因 (Economic)

モンゴル国の2023年9月時点での月収は、581米ドル¹²である。同時期の日本の月収1,878米ドル¹³と比べると1/3以下である。そのため、高品質な新潟クボタのトラクタは高価と思われる。

4. 海外市場参入における距離（違い）に対する新潟クボタの克服

4.1 文化的要因 (Cultural)における克服

モンゴル国は、インディカ米を主に中国、ロシア、ベトナムから多く輸入している。こうしたコメ自体の市場性を鑑み、新潟クボタは、実業家や国の有力者に日本米の良さを訴求し、プロモーションを行い、それが現地民に浸透していった¹⁴。

また、当初、現地人と日本人の働き方の違いに驚かされた。たとえば、現地人に対して月曜日に「金曜日までに完成させてください」というと「わかりました」と答える。そして日本のように木曜日くらいにできているか確認すると、「いや火曜日と水曜日には言われてないのでやっていません」と答えが返ってくる。こうした状況を克服するために、時間管理の概念から教育した¹⁵。また、現地で雇用した従業員を新潟で仕事を覚えさせ、帰国させる。こうしたサイクルを

¹¹ 新潟クボタ A氏インタビュー (2022年9月28日)

¹² CEIC Data - Internet Securities Japan 株式会社ホームページ (2024年1月8日)

¹³ 同上

¹⁴ 新潟クボタ A氏インタビュー (2022年9月28日)

¹⁵ 同上

回すことで、技術力や日本のワークスタイルを身につけさせた。

4.2 行政的・政治的要因(Administrative and Political)における克服

モンゴル国政府は、中国、ロシア、ベラルーシとの結びつきが強く、これらの国から安い農機具を仕入れ、安価で農家に販売している。そのため、企業が市場に参入することは難しい。しかし、MJ Partners 社は、現地法人テクニク・インポート社との合弁会社であり、テクニク・インポート社は、セメント事業をしており、インフラ系企業のため政府とのつながりが強い。したがって、新潟クボタが単独でモンゴル市場へ参入するよりは、ハードルが低くなる。

また、モンゴル国が新潟クボタのトラクタを受け入れる土壌としては、1998年に(株)クボタがODAで提供したトラクタの評価が高く、20数年経った今でも稼働していることが起因している¹⁶。現地では、「こんなに長く稼働できるトラクタがあるのか!」、「やっと20数年ぶりにクボタが来てくれた!」とあって歓迎ムードであった¹⁷。

4.3 地理的要因 (Geographic)における克服

トラクタを販売する場合、モンゴル国では畑作用にしなければならない。稲作の場合、土を踏み固めないような軽さが日本で求められる。しかし、畑作で求められるのは逆に重さである。そこで、以前メキシコの畑作市場で販売していたトラクタをモンゴル仕様として提供することにした。また、巨大なインプレメントを後ろにつけて作業する。これによって、広大な農地を耕すのに効率が良くなる¹⁸。

一方、モンゴル国へコメを輸出するには、長距離物流が課題となる。精米は輸送の過程で品質が落ちてしまう。そこで、精米でなく、玄米で輸送することによって品質の劣化を克服した。そして、新潟クボタは、現地に精米工場を建設し、現地で精米することで、新鮮な日本米の評価が高まった¹⁹。

他方、トラクタは輸送コストも高くつくので、まとまった台数を一度に輸出することによって長距離輸送コストを削減している²⁰。

4.4 経済的要因 (Economic)の克服

新潟クボタの製品は、格安で販売されている他国製の農機具に比べると高価である。しかしこれに対して、同社は品質面やサービス面に焦点を当て、アフターマーケットに力を入れることで、差別化につなげた。というのも、他国製にはアフターサービスがない。売りっぱなしで売って壊れたら、顧客自身で整備しなければならない。そこで同社では、2023年の4月に整備工場を開設し、売り切り型ではなく、アフターマーケットにおいて顧客とつながる日本式の農機具販売会社のシステムを根付かせているのである。

4.5 CAGE分析における距離(違い)の隔たり克服による効果

「3.4 CAGE分析」で述べてきた距離(違い)を図表6に記す。距離が近い事項を○、中

¹⁶ 新潟クボタ A氏インタビュー (2022年9月28日)

¹⁷ 同上

¹⁸ 同上

¹⁹ 同上

²⁰ 同上

距離を△、距離が遠い事項を×として項目を書きだした。母国と進出先国の距離（違い）は、CAGE フレームワークの分析から、距離的に近い側面が少なく、むしろ距離的に遠いことがうかがえる。新潟クボタは、こうした距離が遠いという問題点を4節で述べたように、様々な形で克服し、また克服しようとしているのである。

図表6 CAGE 分析における新潟クボタの克服

	文化的な距離	行政的・政治的な距離	地理的な距離	経済的な距離
新潟クボタが直面する距離	<ul style="list-style-type: none"> ×稲作でなく畑作 ○コメの消費量は少ない ×品種はインディカ米輸入 ×日本人と働き方が違う 	<ul style="list-style-type: none"> ×中国、ロシア、ベラルーシとの結びつきが強い ×国家の市場介入（安価な農機具の輸入販売） ○他国のトラクタは長持ちしない ○農機具の輸入に関税がかからない 	<ul style="list-style-type: none"> ×畑作用のインプルメント必要 △中距離 △中国経由のため不測の事態で時間的ロスの可能性 ×精米は鮮度維持が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ×月収は日本の1/3以下
新潟クボタによる距離の克服	<ul style="list-style-type: none"> ・実業家や国の有力者に日本米の良さを訴求 ・現地従業員を新潟で研修し、技術力やワークスタイル伝授 	<ul style="list-style-type: none"> ・政府とのつながりが強い企業と合併 ・ODA で提供したトラクタの評価が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・メキシコの畑作市場で販売していたトラクタをモンゴル仕様で提供 ・玄米で輸送、現地にて精米による品質確保 ・1年分を一度の輸出によって輸送コスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・アフターサービスによる顧客との関係強化

出典：筆者作成

その結果、モンゴル国へのコメの輸出量は、当初の2013年73トンから2020年には4倍増の300トンを超えるまで拡大した²¹。また、モンゴルにおける日本米の93パーセントは、新潟クボタが販売する新潟米の「SunRice（サンライス）」という商標である²²。こうして、2013年設立したMJ Partnersは、2020年には黒字化し、2019年設立したMJ AGRITECH LLCは、2021年に黒字化した²³。

5. 小括

本稿の目的は、ローカルの中小企業をとりあげ、CAGE フレームワークによりグローバル展開の事例研究をし、今後のグローバル展開を検討している中小企業に示唆を与えることであった。CAGE フレームワークにより、母国と進出先国との距離（違い）が小さい国を選択し、進出することが成功の確率が上がるといわれている。本事例では、CAGE の4つの側面で距離（違い）が小さくなかった。ところが、本事例ではこれらの大きな距離（違い）を克服していくことによって現在までのところ成功に至っている。したがって、後付けにはなるが、CAGE フレームワークは、進出先国の現場を実践から学びながら、4つの側面からつぶさに分析していく使い方も考えられる。その分析によってたとえ大きな距離（違い）があったとしても、それらの距離（違い）を克服する解決策を考え、顧客に提供すること

²¹ 新潟クボタ社内資料

²² 同上

²³ 新潟クボタA氏インタビュー（2022年9月28日）

で成功の可能性は高まるのである。付言すれば、CAGE フレームワークは、机上ではなく実際に現場で体験したことを落とし込んで分析することが肝要であろう。新潟クボタ A 氏も次の通り述べている。「ここは結構ポイントなのですが、だいたい日本の企業が海外にモノを輸出しようとする、専門商社や総合商社を通す。そうすると、マーケットインの実践ができない。経営者が現地へ赴いて市場を見てきて、現地の人と繋がりを持つことが非常に重要だった」²⁴。この一つの表れが、経営者自らが見て感じたものを落とし込んで現地に子会社を作った方がいいだろうと意思決定されていることであろう。

今後、本研究をさらに深掘りし、資源ベース論である VRIO フレームワーク²⁵を用いて分析することによって、グローバル展開を成功に導く企業内部資源を明らかにすることができるであろう。

【謝辞】

本研究は新潟国際情報大学共同研究費（研究課題名：中小企業のグローバル展開モデル：新潟県とフランス企業の比較研究）の助成を受けて研究しました。この場を借りて感謝の意を表します。また、インタビューに応じてくださった株式会社新潟クボタ A 氏には、貴重な情報をいただき、また B 氏には精緻な校閲をいただき心からお礼申し上げます。

参考文献

- ・ Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- ・ スコフィールド素子 (2002) 「四つの『距離』を反映させた—海外市場のポートフォリオ分析」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』、第 27 巻第 1 号、pp.143-154.

URL 等

- ・ CEIC Data - Internet Securities Japan 株式会社ホームページ
<https://www.ceicdata.com/ja/indicator/mongolia/monthly-earnings> (2024 年 1 月 8 日)
- ・ 株式会社新潟クボタホームページ <https://niigatakubota.co.jp> (2024 年 1 月 8 日)
- ・ 新潟モンゴル国名誉領事館ホームページ <https://mongolia-niigata.jp> (2024 年 1 月 7 日)
- ・ 農林水産省ホームページ https://www.maff.go.jp/j/heya/kodomo_sodan/0405/05.html (2024 年 1 月 7 日)
- ・ 一般社団法人ロシア NIS 貿易会日本モンゴル経済委員会 「2013 年の日本の対モンゴル貿易統計」及び「2018 年のモンゴルの貿易」
<https://www.rotobo.or.jp/activities/committees/mn/jpmntrade2013.pdf> (2024 年 1 月 9 日)
<https://www.rotobo.or.jp/activities/committees/mn/mntrade2018.pdf> (2023 年 9 月 28 日)

²⁴ 新潟クボタ A 氏インタビュー (2022 年 9 月 28 日)

²⁵ 企業の経営資源やケイパビリティの強みや弱みを明らかにするフレームワーク。「Value: 経済価値」「Rarity: 希少性」「Inimitability: 模倣困難性」「Organization: 組織」という 4 つの視点からなる。