

# 国際環境差異とグローバル戦略

折 橋 靖 介

## 目 次

1. 環境論的アプローチと標準化アプローチ
2. ポーターのグローバル戦略理論
3. 同質化するグローバル市場
4. 日本企業の国際化と環境対応
5. 日本市場における多国籍企業の戦略
6. 世界3極市場の形成

## 1 環境論的アプローチと標準化アプローチ

国際マーケティング及び今日のグローバル戦略において、実践的課題として論じられてきたのは世界市場における多様な異質的環境の下でマーケティングの最適条件を如何に求めるかということである。議論の過程を辿ると2つの相反する見解が浮び上ってくる。

1つの立場は、経済、社会、文化などにおける環境差異がマーケティング・システム差異を要求するという「環境論的アプローチ」(environmental approach)で、各国市場の経済・社会・文化的環境に適応した個別のマーケティングを展開することが最適アプローチであるとする立場である。P. R. カトーラ & J. M. ヘスや J. フェアウェザーらを中心とする別称「現地化アプローチ」(localization approach)、或は「現地適応化アプローチ」(local tailoring approach)である。この謂わば“郷に入らば郷に従え”式のマーケティングを徹底していけば多国籍企業としては、その優位性を非常に限定的にしか発揮し得ず規模の経済性達成をも制約されることになる。

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

一方、環境差異はあるとしても、卓越したマーケティング・ミックス及びノウハウは異質の環境を超越して移転しうるという「標準化アプローチ（standardization approach）の見解がある。世界市場で、例えば製品のブランド、デザインなど製品標準化が達成されれば、D. F. チャノンは次のようなメリットがあるとしている。<sup>(1)</sup>

- ① 世界的に統一的イメージを創造しうる。
- ② ブランド、広告メッセージ、アフターサービス、販売訓練、およびプロモーションなどの発展を促し、コストダウンを可能とし、また全体的な管理が容易となる。
- ③ 生産と在庫管理の面で規模の経済性を生み出し、また税制上の節約、国際的な生産の集約化を進めうる。
- ④ 製品開発に伴うリスクが分散され、投資回収の可能性が高まる。

また、R. D. バゼルは標準化アプローチの潜在的利益（potential benefits）<sup>(2)</sup>として次の4点をあげている。

- ① 大きなコスト節約（標準的製品企画、標準的製品包装、共通広告などによる効果）。
- ② 顧客関係の一貫性と拡大。
- ③ 計画と統制の改善（国際的な人と情報の流れの増大は、統一的戦略を必要とし管理体制の改善を図りうる）。
- ④ よいアイデアと人材の開発。

このように相対立する2つの見解、現地化アプローチと標準化アプローチではあるが、両者とも自らの見解の一方だけを極端に主張してみても実際的でなく、両極の間の適度なバランスを発見しようとする努力がなされてきた。

表は、標準化アプローチを採ろうとする場合、それを制限する要因を集約したものである。これはバゼルの先駆的業績に<sup>(3)</sup>、内外の研究者の指摘、企業における実践事例などを加えて修正、加筆し新たに編成し直したものである。

これら異質な環境要因は、多国籍企業にとっては統制不可能な要因であり、これに対応して基本的にそれぞれ異なるマーケティング・プログラムが必要と

国際マーケティングの標準化制限要因

環境要因	製品・デザイン	価格設定	流通・販売	広告・販促・ブランド・包装
物的・自然的環境	気候 (温度, 湿度, 乾季, 雨季) 製品使用条件, 使用慣習上の差異 原材料, エネルギーの入手可能性	人口規模・年齢構成 市場規模見込み	消費者の分散度と密度 消費者の移動手段と移動性 (時間・空間)	媒体との距離, 接触度 気候, 地形
経済的環境 産業・経済発展段階	所得水準と購買能力 消費支出構造 (選択的消費比率) 技術水準, 労働コスト水準	所得水準, 支払許容水準	市場規模, インフラストラクチャの発展度, 流通近代化の程度	購買量の規模 訴求すべき価値 (経済性他), 利用しうる媒体
社会・文化的環境	社会的関係 (社会階級, 地位) 文化的タブー (色彩, 言語への特定原材料の使用) 定認知, 特定原材料の使用) 重視する価値とニーズの体系 消費者の嗜好差異, 慣習と伝統教育, 使用目的の差異	取引に対する態度 取引慣行・制度 需要条件 (欲求の強さ × 支払能力)	消費者の消費パターン 購買行動パターン 販売に対する態度 販売員の募集可能性	言語の多様性と使用言語 文言率 文化的タブー, 広告への態度 (対比較広告等)
市場・競争的環境	各市場の製品ライフサイクルの段階	需要の価格弾力性 価格競争の程度	流通経路の利用可能性 特定販売方法 (例訪販等) の定着	製品についての知識と学習の程度
	競争	競争企業の製品価格, 現地でのトータル・コスト	競争企業のチャネル 統制力, 販売力	競争企業の広告宣伝力と広告メッセージ
	流通システム	マージンを含む一般流通コスト	利用可能な流通経路の教と規模, 小売業態の種類	セルフサービス 小売店や中間流通の販促能力
	広告・販促	利用可能媒体とコスト	広告効果 販売促進能力	媒体の普及率, 効果, 利用可能性, コスト
政治的環境 (法制・税制)	製品認可基準 特許法 関税と税金	関税と税金 反トラスト法 再販売価格維持 特定製品への価格統制	再販売価格維持 一般的な雇用法 販売に対する特殊規制 大規模小売店輸出店規制	メッセージ規制, 広告禁止品 (たばこ, セックス, アルコール, 大麻向薬品等), 誇大広告規制 競争相手の引き合い禁止, 媒体規制 (テレビ等) トレードマーク規制, 広告税

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

されるとする立場が現地化アプローチであった。しかし、これらマーケティングの標準化を制限すると見做される環境諸要因が環境論のアプローチの仮定する程、マーケティング構造に直接的かつ決定的な影響を与えるかについても科学的解明は行われていないのである。個々の要因がマーケティング・システムのプログラム化に直接的に影響を与えるよりも、より多数の要因が絡み合い、間接的な影響にとどまるという見解もある。

環境要因も固定不変ではなく、常に変化しているのが実体であり、多国籍企業の新たなマーケティング・システムと相互作用して自己変革していく存在でもある。環境差異⇨マーケティング・システム差異という図式は、理論的にも深い解明による見直しを迫られている。

しかし、標準化アプローチの実践例としてよく引用されるコカ・コーラにしても、100パーセント標準化アプローチではない。アメリカで生産される同一基本成分をもつ「コカ・コーラ」の原液が、世界各市場のボトリング・カンパニーに供給され、炭酸飲料水として生産され販売されているクラシック・コーラは、象徴的な意味で全世界共通である。しかし製品標準化が行われているのは、コカコーラだけで、それ以外の同社清涼飲料は各市場の嗜好に合わせるように現地化が行われているのである。

因みに、マーケティングの標準化といった場合は次の様な諸点における標準化を意味する。

① 製品標準化；製品の物理的特性、ブランド名、パッケージ（包装）、製品ポジショニング、サービス基準、保証等。商品表示とか使用言語のみが変わる程度（Universal Product）から法規制や使用上条件や消費者嗜好により、電圧、色、サイズ、アクセサリ等を部分変更する（modified product）まで含まれる。生産ライン面の重要な変更を必要とせず、大きなコスト増にならない部分変更製品に限定される。

② 価格標準化；価格政策、プライス・リーダーになるのか否か、販売促進志向の価格戦略はとるのか、コストプラス方式か増分価格設定方式か、差別価格政策はとるのか、新製品価格設定方式は skimming pricing か penetration

pricing かといった価格政策の標準化である。

③ 広告標準化；基本的広告メッセージ，広告メディア・ミックス選択，クリエイティブ表現，プロモーション・ミックス，人的販売の役割。セールスマンやサービスマンの教育訓練とマニュアル，販売員管理等。本社が広告や販促プログラムの標準的プロトタイプや基本的フォーマットまで作成し，最終的な選択や制約を現地で行う場合も含まれる。

④ 流通標準化，流通チャネル構造，製造企業に内部過程化されている流通機能，中間流通業者の機能と役割分担，小売店舗の形態，立地，販売方法など小売業態特性等。企業が自らの製品を効率的かつ効果的に消費者に到達される為の手段が流通チャネルで，自ら卸売業者，小売業者を組織化してチャネル形成を行う場合や訪問販売，無店舗販売など多様である。27社の欧米多国籍企業のヨーロッパ子会社における標準化と現地化の実態を調査した U. W. ウィーチマンは，マーケティング計画の63%が標準化されており，特に製品標準化が高度に行われているとする。製品物理特性81%，ブランド名93%，そして包装が75%という結果であった。<sup>(4)</sup> 経済，社会，文化環境がほぼ同質である条件を考慮すると，標準化志向も，やはり環境差異により実際的には，かなり修正が加えられなければならないことを示す。

標準化と現地化を両立させ，相互のバランスをとるために調整 coordination<sup>(5)</sup> していく重要性は従来から認識されていた，フェアウェザーは，統一化（unification）と分極化（fragmentation）という概念を使用し，多国籍企業本社の有する能力（技術，生産，経営）や世界的統合システム（統合されたシステムの経済性と能率・能力の交換）などを統一化要因としてあげる。一方，各国市場における諸国家，ナショナリズム，文化，経済など現地環境が分極化要因である。戦略はこの分極化と統一化のコンフリクトの上に立ち，費用，効率を勘案し，各地域のマーケティングの統合調整をはかりグローバルな経営戦略が樹立されるべきだとする。各国市場の環境的差異の多様性と標準化の利益のバランスを調整によって達成しようというものであったが，バランスの適正水準や処方箋は示されなかった。

## 2 ポーターのグローバル戦略理論

従来の議論は、異なる国々の顧客ニーズに対して標準化された製品が有効であるのか否か、或る国で成功した価格決定、広告テーマ、販売促進が他国へ移転しうるかが主なテーマであった。国際マーケティング機能を地球規模で共同で分担し展開していくことが、世界の消費者の厚生の上昇にどう結びつき、コストダウンや効率の改善に如何に寄与するかについての側面は、殆んど看過されてきた。国際マーケティングとグローバル戦略との関係はどうあるべきか、マーケティングが全体コストに与える効果がどの程度か、マーケティング・ミックスの個々の要素が国際マーケティングの中でどのように調整されるべきかという視点も欠如していた。

国際戦略をグローバルな活動の配置と活動の調整という視点から類型化したのは、M. E. ポーターである。<sup>(6)</sup>ポーターは企業活動を購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・セールス、サービスに分類し「価値連鎖」(value chain)で結合されているとする。活動の配置は価値連鎖内の各活動が世界各地にどの程度分散されるか集中されるかで測られる。活動の調整は国別で行われる同種

グローバル戦略のパターン

活 動 の 調 整	高	グローバル戦略 親会社が各国子会社間に 広範で強い調整を行う 例. IBM, ゼロックス	シンプル・グローバル戦略 集中生産による低コスト標準化 製品を世界市場向けに輸出する 例. トヨタ等70年代の日本企業
	低	マルチドメスティック 戦略 国別の現地化による一国 ベースでの集中化戦略 例. ネッスル, ユニリーバ, GM	輸出マーケティング戦略 マーケティングを地域別に分権化 して輸出拠点を構築する。 生産活動は集中する傾向強い 例. キヤノン (高級カメラ)

地理的に分散

地理的に集中

### 活 動 の 配 置

(注) ポーター論文より作成。例はポーター論文中の例示に筆者追加作成

類の活動が相互にどの程度調整されるかということである。

マトリックスの一方の極にくるマルチ・ドメスティクス戦略は、個々の活動は国毎に分散し、個々の国の子会社が独立したプロフィット・センターであり競争上の勝敗は各国を単位として判断される。国際マーケティング活動の調整からもたらされる利益はノウハウなど無形資産の共同利用以外になく、それも限定されてくるという特徴をもつ。インスタント・コーヒーのネスカフェやゼネラル・フーズのように消費者の嗜好やイメージに強く依存する包装消費財製造企業が採用してきた戦略で、従来現地化アプローチの典型モデルとされてきた、従来まで主流とされてきた類型である。

これに対するグローバル戦略は、企業が調整を基本とすることによって地球規模で競争を展開し、世界的活動の調整とそれがもたらすコストの共同負担と製品差別化の進展によって競争上の優位を獲得しようとする戦略である。海外子会社は相互依存的な単位であり、グローバル組織の中で活動の調整が行われ競争上の優位を生み出そうとする。

- ① 生産コストの低い生産立地で（集中）生産し、世界に分散する市場で販売する。
- ② 世界規模の販売量で生産面の規模の経済を達成する。
- ③ 技術面の規模の経済は開発費用を世界的な販売量に分散的に上乗せして達成される
- ④ 集中的購買により原材料調達における経済性を向上しうる。
- ⑤ 資材利用上の効率性は商品の入荷から出荷を全世界的基準で最適化することにより高まる。
- ⑥ グローバルな学習効果が世界的な規模での販売経験を集積することにより実現される。
- ⑦ 同一ブランド、同一保証システム、同一広告テーマ、同一製品ポジショニングを用いることによる企業・製品イメージの高揚、差別的優位性の強化、および規模の経済性、経験効果の活用を行なう。
- ⑧ 他市場で成功した市場参入アプローチ、ノウハウの移転、共有化等によ

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

り、マーケティング効率と効果の向上をはかる。

⑨ 経済、産業の発展段階の国家間差を利用してマーケティング・プログラムの計画的な時間差導入を行える。

⑩ 製品の評価やブランドの強味が国から国へと移転できること。

⑪ 製品差別化が全世界の顧客のニーズに応じられ、かつ地球規模でのサービスを提供できるという能力によって可能となる。

こうしたグローバル戦略を志向するのは、実は寡占の大企業であり、少数の多国籍企業を相手としてグローバル規模で競争している産業、例えば鉄鋼、化学、プラスチック原料、集積回路、大型建設機械、自動車、家電、エレクトロニクス、時計などである。

シンプル・グローバル戦略は、できる限り多くの活動を一国に集中し、規模の経済を追及し、この本拠地から世界中に手を伸ばして、本来なら買い手の近くでやらねばならない活動を標準化という手段で強く調整する。これは、1960年代から70年代にかけての日本企業の戦略パターンで集中生産と全世界への標準化製品の輸出マーケティングが行われたのである。

輸出中心戦略は本国内に活動を集中し、マーケティングは分権化して、輸出中心の国際化を展開する戦略である。

ポーターは国際マーケティングにおいてはグローバル戦略とマルチ・ドメスティック戦略のどちらを選択するかが重要であるとする。マルチ・ドメスティック戦略の場合は、各国の市場に個別に対応することが重要で、調整の機会と必要性はそれほど大きくないか全く必要ない。グローバル戦略ではマーケティング調整が重要な鍵を握るが、この際調整は、コストを相対的に引下げるか、あるいは製品差別化を進めることによってマーケティング機能を地球的規模で最適化させることである。

マーケティング調整の最大の効果はマーケティングを製品構成に直結しうる場合に発揮しうるが、主として次のような方法による。

① 地球的規模で販売しうる製品を開発し生産するために、マーケティングが必要な情報を製品開発過程で生産および研究開発部門に提供しうること。



② 国別の特殊性が一般的である市場において、より共通の製品構成に対する需要を創造すること。

③ 共通の製品の販売が可能な市場セグメントを多くの国々で見出し、その市場セグメントに共通製品 universal product を浸透させること。

世界の消費者のニーズを先取りして所謂、「地球型製品」、「ユニバーサル製品」を開発する事はグローバル企業の競争的優位性を確立する上で大きな鍵を握るが、マーケティングが製品開発の初期段階で協力する必要がある。地球型製品が世界のどこで生産されるかは、生産規模、輸送コスト、関税、比較優位といった要因間のトレード・オフを最適化しうる条件で決まる。

第2の現地仕様が慣例になっている製品の場合でも世界共通製品あるいは部分変更製品（電圧、色、サイズ、アクセサリーなどの部分的変更）に対する需要を創造することもできるとする。コカ・コーラやクリニックなどは、嗜好性の強い製品分野で、初期マーケティングにおいて強力な宣伝と販売促進によって世界共通製品に変えた。本田は、皮ジャンとジャック・ナイフのイメージが強く、小さなニッチ市場であったオートバイ市場に対して小型オートバイの需要を創造して、大規模生産とコスト優位性を実現し世界でのリーダーシップを握った。

次に市場セグメントを活用することにより、製品標準化を達成しうる場合がある。その1つのアプローチは各国間で共通セグメント方式をとることである。例えば、メルセデス・ベンツは各国の最高級所得層をターゲットとし、BMWはその下のセグメントを狙うといった事で製品標準化をグローバルに達成している。もう1つのアプローチは各国間で異なる市場セグメントを対象として販売するやり方である。ある特定の車（1600 CC）はアメリカでは主にセカンド・カーや通勤車として位置づけられているが同一の車が日本ではファミリー・カー、ヨーロッパでは技術指向のスポーティな車として捉えられ、開発途上国ではステータス・シンボルとして販売されている。この場合物理的特性が同一の車を、独創的なマーケティングによって、国別に異なる顧客セグメント・ニーズを満足させつつ販売しているのである。

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

グローバル戦略は、有形、無形の地球規模のコーディネーション（調整）を行ない競争的優位を築く点が、マルチ・ドメスティック戦略と区別される決定的要因である。

ポーターは、これまでの現地化アプローチか標準化アプローチかの2律背反的選択を行うのではなく、この2つのマーケティング・アプローチを相互同時に統合してグローバル戦略を展開していくことの重要性を論じ、そこにおいてマーケティング的コーディネーションが不可欠であることを強調したのである。

### 3 同質化するグローバル市場

グローバリゼーションは単に経済領域における現象ではなく、1880年代後半以降は、社会、文化そして政治の領域にまで波及してきているのが特徴である。グローバリゼーションは、国境、人種、宗教などの異質性を超えて、文化、社会、経済、政治の領域でも同質化が進展していく現象である。これは世界全体の相互依存性が高まり各地域市場（例、USA、EC、日本、NIESなど）間の相互投資が増加していき、グローバル市場が次第に密接に連動し、一体化し、ボーダーレス・エコノミー（borderless economy）が形成されていく現象である。21世紀へのメガ・トレンドは「より人間的な社会」（More humane society）であり、超大国の力によって世界の安全と平和の維持を果してきた“ボックス・ロマーナ”、“ボックス・プリタニカ”及び“ボックス・アメリカナ”から脱皮した「ボックス・コンソルティス」（多国間の協調による平和）な社会とされていたが、今日疑いもなく、その方向へ歩みを進めつつある。政治の領域では、米ソ対立の冷戦体制からマルタ会談後の東西和解、協調して世界の平和と安全の維持に努める方向に急速に進展をはじめている。ベルリンの壁崩壊に象徴される一連の東欧諸国における自由と民主主義を求めての動きも、グローバリゼーションの一環として捉えうる。政治思想及び政治体制に関する考え方も、その隔りを狭めつつある。米ソは好むと否に関わらずグローバ

リズム（地球主義）に立って国際緊張に立ち向かう平和戦略を展開しなければならなくなっている。

経済の領域では、社会、文化や政治に先駆けてグローバル化の土壌づくりが行われていた。フォード・システムに象徴されるアメリカの生産システム The American System of Manufacturing は、アメリカ主導の世界経済に対して、その標準化された製品やアメリカ文化そのものを伴って各国市場へ輸出され浸透していった。特に第2次大戦後は、マネジリアル・マーケティングを初めとする経営技術とその底にある経営管理哲学、量産された製品を高速大量流通させるための多様な小売業態などが欧州、日本などに疾風怒濤の如く伝播していった。そして若干のタイムラグを置いてアジア NIES そして開発途上国へも浸透していった。アメリカの生産システムが全世界へネットワーク配置されたことは、何時でも何処でも同じ製品が手に入るシステムが地球規模で構築されたということであり、テレビないし新聞などマス媒体による宣伝により情報伝達され、スーパーマーケットかコンビニエンス・ストアで購入するというマーケティング・システムも世界共通の購買行動となりつつある。ブランドで差別化された製品は世界のどこでも入手可能となっており、マス・メディアは世界の一流ブランドのCMを流し、消費者も、拘わりなく外国製品を購入する消費者行動が顕著になってきている。このような消費者ニーズや消費パターンが世界中で同質化し、価格、品質、信頼性、納期、……デザイン機能性さらにはファッション性などが最もうまくミックスされた製品が均質的に好まれる現象が増大してきたことを、T. レビットは不可逆的な現象だとしている<sup>(7)</sup>。即ち、消費者選好が先進国市場を中心に、地球的同質化現象（特に品質が良くて安い世界的標準製品を好むトレンド）を色濃く帯びる傾向が強まっているとする。今日の交通、通信手段の飛躍的發展と低コスト化によって、時間的、情動的、心理的距離がより近くなった国際社会に、世界の消費者は生活し、多くの情報、ライフスタイルを共有するようになってきている。情報やライフスタイルを共有する消費者はニーズやウオントが類似してくる。また、近年の消費者は自らの国家的、文化的に特異な選好、嗜好を犠牲にしても、グローバル企業が提供する

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

低価格で高品質な世界的標準製品を選好する傾向がますます強くなったと指摘するのである。レビットは、一度グローバルな規模の経済が達成されると、その製品特性、外観、用途の面で、海外消費者がもつ文化的バイアスを拭い捨てさせるほどの価値をもった製品の提供が可能になるとする。従って国際市場の均質化が進展すると共に、このコスト優位をベースとしたグローバル競争が激化する。世界の消費者の選好の同質化傾向に乗った企業が成長するし、これがまた消費者選好の同質化を一層促進しているのである。今日の世界製品には、自動車、鉄鋼、家電製品、化学製品、コンピュータ、医薬品、電子機器等のハイテク製品からマクドナルド、コカコーラ、ロック音楽、ハリウッド映画等のハイタッチ製品までの広範囲な製品を含んでいる。グローバリゼーションの大波にうまく乗った企業は、低価格、高品質の世界的に標準化された製品を、類似したマーケティング・ミックスで世界市場に販売している企業であり、日本企業は鉄鋼、自動車、家電製品、機械工具、一部の半導体産業で、この時流に合致して成功してきた。しかし、これら諸産業の技術はアジア NIES 諸国等に急速に移転し主導権を握りつつある。代って、先進国では、バイオ・テクノロジー、人工知能、ロボット工学、精密部品、エンジニアリング・サービス、プロセス・コントロール・システムそして情報産業などの新しい産業の主導権をめぐってグローバル競争が激しく展開されつつあるのが90年代である。そして、相対的少数の寡占的多国籍企業でのグローバル競争という図式が多くの産業で定着し、相対的に限定された競争者による競争が地球規模へ範囲拡大していく現象が顕著である。グローバル化している産業では、ある特定市場での競争が他の市場ないし世界各地域市場の競争に同期的、同次元的に影響を与えてくるため、グローバル規模での競争の統合化も意識しなければならなくなる。そこに於いては、グローバルな生産拠点を統合して、グローバルな生産効率を最大に、グローバルなコストを最小化する戦略がとられていくことになる。世界地図の上で最適な生産立地をもとめ、生産を行ない、世界に分散する市場へ製品を最小コストで供給していくロジスティック・システムの構築も必要となる。

グローバル企業は、グローバル的視野の下に、R & D、生産、販売、財務などの活動拠点を戦略的に配置し、人材や天然資源、エネルギー、情報といった資源を最も有効に活用して、地球型製品をいかに効率的に開発し、生産、販売していくか、これらの活動の世界的統合、調整から最大の競争的優位を引き出していくことを志向するようになる。

グローバル・マーケティングも環境適応的、順応的なものから能動的に各国市場の調整をはかり、消費者の認知を変える革新的行動を主体とするものになっていく必要がある。この点に関しては G.M. ハンプトン & E. バスケのグローバル・マーケティング概念が示唆<sup>(8)</sup>を与えてくれる。

- a. 現在及び潜在的な消費者のニーズとウォンツを理解すること。
- b. グローバルな環境的トレンドとそれらの市場への影響を認識すること。
- c. 組織と環境との関係を変えるような革新的諸行動をとること。
- d. グローバル製品についての消費者の認知を変えるような革新的行動を採ること。cとdの革新的行動が他市場のグローバル化に影響を与えることになる。
- e. 国内的競争者や他のグローバル競争相手と比較してより効率的な方法で顧客に満足を与えること。

といった経営志向をする行動であるとする。

さて異質性を前提とした国際マーケティングから地球規模的同質性に基づくグローバル・マーケティングへはパラダイム的な視野転換が必要となるろう。

① 環境差異と企業行動；地球環境からみれば、国別環境は下位環境であり、企業行動と環境は相互作用し合う関係であり、企業行動は国別環境差異に対して受動的適応行動をとるだけでなく能動的作用を行い、環境の可変性を前提とする。

② 産業；一国単位の産業構造から、地球規模で密接に一体化し連携していき、産業のグローバル化が進展していく。これは資本市場、金融、経済、企業活動のグローバル化と国際的依存関係の深まりという経済現象と連動した動きである。

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

### ③ マーケティング・ミックス；

A. 製品。 a. 消費者ニーズとウオソツは同質化していく。特に最先端技術に基づく最も進歩した未知製品については、Universalである。その意味で、先端技術は消費者の諸選好を地球的コモンリティ commonalty に変える力を持っている。一方、同一製品に対して部分変更 modify を要求する消費者ニーズの多様化も進展する（生産技術は多品種少量生産への対応が必要となる）。

b. 製品開発は当初よりグローバルなニーズとウオソツに基づいて設計され、国際的パフォーマンス基準も考慮される。

c. 変え難い環境差異への適合はモジュール段階で行なう。

d. 製品差別化の程度が競争の優位を決定する。それは最先端技術の効果的な適用による。

B. 価格 グローバル・レベルでの規模の経済や範囲の経済そしてネットワークの経済などの諸経済を達成することでコスト・リーダーシップを志向する。良い品質で低価格が地球型製品の条件である。そうした条件の上に立った価格政策のグローバル的標準化が行われる。

C. 流通システム 最も効果的で効率的な流通チャネルと流通システム・モデルによるグローバル的標準化。

D. 広告・販促 企業及び製品に対する全世界的イメージ形成のための広告プログラムとテーマ、訴求内容の標準化、販売員やサービスマンに対する教育訓練やディーラー・ヘルプスの標準化、小売店舗の形態、レイアウト、内外装、販売方法、サービス提供方法などの標準化。

グローバル・マーケティングにおいては、国別の環境差異よりも同質化しつつある選好構造への対応を重視する企業行動に変わっていくことになる。

## 4 日本企業の国際化と環境対応

わが国企業が国際化していくのは、概ね1960年代以降の事であり、第2次大戦後の日本企業は、謂わば「零からの出発」といって良い状態であった。欧米

わが国のグローバル化先進企業のあしどり

	1950年代	1960年代	1970年代前半	1970年代後半	1980年代	1990年代
国際化段階と現況	国内企業ないし輸出指向企業 商品輸出	国際企業化 販売拠点構築(先進国市場) (輸入、販売、アフターサービス、マーケティング)	多国籍企業化(点) 海外生産拠点が点在し相互に連携が取れにくい段階	多国籍企業化(線展開) 海外子会社が世界の主要戦略拠点に連出し本国を中心にしてリニアな連携が取れている。	多国籍企業化(面展開) EC、北米、東アジアの三地域内のネットワークが形成され、機能協力が行われつつある。	グローバル企業化(立体) 地球規模の視点で経営活動を展開し市場や資源(情報、人、モノ、カネ)を有効利用することを旨とする
特徴	基本的に商社依存 独自の輸出マーケティング力はない	輸出市場確保ないし販路を組んだ現地マーケティング体制づくり。 現地電器に適合した製品改良、流通手配、マネージメントの管理を直接行うようになる。	次第に競争環境となった輸出市場に際し、NIESには第三国向け輸出基地の構築が行われた	円高の激しく展開する中、先進国市場における寡占競争が多くなる。米国市場に自社のチームを定着させつつあった。	世界最盛立地を求めての企業進出が意欲に根柢。生産、販売だけでなくR&D、財務、人事がワンセンセーブルな結びつきで企業内国際化を進めた。	
実例		(USA市場) 1957 キュンマン、トヨタ、59、ホンダ、60、ソニー、松下電器、63、NEC、66、キヤノン	(USA市場) 71 キヤノン(電卓) 72、ソニー TDK 74 松下電器	ソニー、松下、日立等の家電、メーカーや半導体と通信機でNEC、二輪車のホンダ等	全産業界にわたって、部品メーカーも含めて海外直接投資が大規模に行われた	
国際化技術	欧米からの製品技術や生産技術としてそれらの改善技術(欧米自身実施していないものが多かった)の導入と同化に第一杯で「底コスト」訴求による輸出マーケティングだった	製品や生産技術で小さな改良の積み重ね(IGC、ZDなど)で集団活動)改良を遂げた。	製品や生産技術で小さな改良の積み重ね(IGC、ZDなど)で集団活動)改良を遂げた。	製品技術および製造技術の累積的革新で80年代末には生産性が米国を抜いて世界的水準に	製品技術と製造技術に於ける革新の相互作用による相乗的發展によりオリジナリティのある製品開発力が強まる	

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

特にアメリカから製品技術や生産技術、或はマーケティング等経営技術を唯、ひたすら貪欲に吸収していったのが1950年代から60年代であり、資源の無い、輸出によって外貨を稼がなければならない産業特性から、国際化が当初から志向されていた。小稿のテーマである環境差異に対して国際マーケティングがどう対応したかを、日本企業のケースを祖上にのせて検証してみよう。表は、わが国企業の国際化、多国籍化、グローバル化の足取りを家電、自動車などのグローバル化先進企業について鳥瞰したものである。国際化、グローバル化を支えた技術の発展と足並みを揃えて国際市場に進出していったからである。さて先進企業と一般企業の間には約10年程度のタイムラグがある。50年代は日本企業は国内市場が活動の中心であって、傍、全世界市場への輸出が指向された。製品自体は欧米を中心に、既に標準的な概念が出来上っていた標準化製品をそのまま模倣したもので低価格を最大の武器として輸出されたものである。しかし一般に日本製品については「安かろう悪かろう」のイメージが強いのは、否めなかったのである。58年に初めてアメリカに輸出されたトヨタ・クラウンはエンジンのパワー不足でアメリカの高速道路走行に耐えられない代物であった。

60年代前後に、先進企業各社はアメリカ及びヨーロッパに販売子会社を設置し、現地の需要や消費者ニーズに適応するためのマーケティング・システムづくりに乗り出す。この時期に、海外販売会社の欧米主要国への戦略的配置と苦難に満ちた現地マーケティング・システムの構築、それらを有機的に結合した国際マーケティング・システムとそれらを動かすノウハウが幾つかの優れた日本企業において蓄積されていった。これがその後の日本企業の国際経営をめぐる幾多の試練を克服していく力の源泉となったのである。欧米に製品ライフサイクルの起点をもつ標準化製品を、欧米の生産技術を導入して生産し、唯低コストのみを最大武器としていたのでは、70年代に入ってからニクソン・ショック（71年）、オイル・ショック（73年と79年）を乗切ることが出来ず国際競争市場で淘汰されていったであろう。この時期に、欧米をサイクルの起点にする製品を主力製品としながらも、低価格のみを最大武器とする標準化製品の輸出パターンから脱皮して、欧米で標準化された製品概念に、最新の先端技術によっ



て付加価値化し、差別化された製品を軸に、自らのブランド・イメージを確立し市場開発し、独自の販売網を構築することにより、確固たる橋頭堡を築いていった先駆的企業が幾つか登場するのである。これらの企業のマーケティング活動は長い時間と相対的に大きな初期投資を必要とするが、長期的な競争優位性を醸成し後の生産拠点進出の前提条件を整える上で大きな意味をもった。いずれも60年代前後にアメリカ市場に進出した、松下電器、キャノン、ホンダ、ソニー等わが国を代表するグローバル企業である。

松下の場合は最初の輸出製品はアメリカ市場向けに開発された真空管式ポータブルラジオであった。ラジオはアメリカをライフサイクルの起点とする製品ではあるが、松下の場合は、アメリカ市場に対する精緻なリサーチからアメリカの消費者のニーズやライフスタイルの変化方向を洞察し、それに基づいて製品開発を行ない、更に先端技術の組込みによる新機軸を織込むことにより、製品差別化を追求する姿勢を当初より持っており、これは茲降のアメリカにおけるマーケティングにおいて貫かれた。米国市場を対象として製品多様化がはかられ、また日本市場間との製品多様化やニーズのタイムラグの縮小現象を背景に、米国市場向け製品が国内市場と同時発売される傾向が強くなり、60年代後半以降は、欧州を含めた全世界に共通する高品質な標準化製品の開発が指向されていった。さて販売面に於て、60年にアメリカ松下電器を設立し独自の販売チャンネル網の構築など現地マーケティング・システムづくりに着手する。標準化された製品に対して自社ブランドによる製品差別化と高価格政策により、アメリカ市場での自らのポジショニングを行ない積極的な広告宣伝活動を展開して強力なマーケティングを展開した。アメリカ市場の開発に着手したのを皮切りに以後毎年のように海外販売子会社を構築していく。62年に西ドイツのハンブルグ、64年ハワイ、67年カナダといった形で70年代までに北米3、中南米10、ヨーロッパ14、アジア6、オセアニア1の計34の世界販売網を先行させた。松下に限らず、これから述べる企業は、生産機能など本格的な企業進出の前に、現地での主体的マーケティング・システムの確立が行われていたことである。時間と手間と初期投資を必要とする過程を手抜きせず堅実に行ない、国際マー

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

ケティング能力が育成されていった。

キャノンのカメラ、ホンダの2輪車は共にヨーロッパにライフサイクルの起点をもつ製品で、ヨーロッパ製品に共通にみられる特性即ち技術の完全性を追求する伝統的職人気質が色濃く残存し、クラス・マーケット向けに高品質で個性あふれる製品を生産することに価値を見出し hand-make 的色彩を強くもっていた。従って、この場合は製品自体の革新と、大量生産システムのための量産化技術、生産技術、工程技術における革新が必要で、この点はアメリカを起点とする標準化製品の場合とは基本的に異っていた。

ホンダは輸出実績の殆んどないアメリカ市場を最初の市場開拓の対象として選んだ。市場規模と、米国で成功すれば世界に通用しうる国際商品になりうるという信念からである。

当時のアメリカにおける2輪車市場は年間販売数量が5～6万台で上位のBSAやトライアンフでさえ、年間6千台程度しか生産しない中小ローカル企業数10社により形成されていた。マーロン・ブランドの「ならず者」の革ジャンパーとナイフのイメージがオートバイのイメージそのものであった。ホンダは大型車の市場開発を当初、主目的としていたが、偶然の機会から小型車へのニーズの存在を知る。58年に日本で発売されたスーパーカブ C100型（50CC）を主軸として市場創造に着手した。従来のオートバイ・ディーラー以外にもスポーツ用具店、ホビー・ショップ、芝刈機の修理店、スーパーマーケット、金物店などを組織して独自のディーラー・ネットワークを全米に構築し始めた。また、「すばらしき人ホンダに乗る」という広告メッセージでTVやラジオそして「ライフ」、「ルック」、「サタデー・イブニング・ポスト」で積極的な宣伝を展開することで、オートバイに対する暗いイメージが払拭されていった。自転車代わりに使う用途や、通勤、通学、ショッピング用など広いユーザー層が出現して来た。この結果62年12万6千台、65年は4千万台を販売しアメリカ市場で約50%の市場占拠率を占めるに到った。欧州市場には、1962年ホンダ・モーター、S・A（ベルギー）、64年にホンダ・フランス、70年ホンダ「UK（英国）」を設立し、オートバイにおける世界のリーダーとしての土台を築き上げて

いく。

ホンダの技術はエンジンや製品開発にかけた卓越した情熱とエネルギーに拠っており、その技術の進捗度を国際レースの参加で測っていく。54年にサンパウロの国際オートレースでは13位と惨敗、マン島のレースでは国際水準の強力なエンジンに驚嘆する。これで発奮しエンジンの自力開発に全力を挙げ改良を重ねて、59年にマン島の TT レースに初参加した時は、125 CC クラスで 6, 7, 8 位を占めチームメーカ賞を得た。61年には 250 CC と 125 CC の両クラスで 1 位から 5 位までを独占する快挙を遂げた。「デーリー・ミラー」（英国）はホンダのエンジンを「精巧な時計」のようだと賞讃した。こうしたレース参加による勝利は、国際的ブランド・イメージを高め、また優れた技術が製品に生かされていくことで、ホンダ製品に対する信頼感を培う上で大きく貢献した。

キャノンは、「ライカに追いつき追い越す」を目標に、高級カメラを量産する技術力の向上に努力し、同時に海外市場の開拓に注力していく。57年にジュネーブにキャノン・ヨーロッパを開設する。アメリカでは当初ブランド・イメージの低さを補完するためベル&ハウエルとの販売提携（61年～73年）に依っていたが、本格的直販体制を整えるため66年キャノン USA を設立し、全米ディーラー網の構築に乗り出している。エレクトリック・アイ（EE）機構付で自動露出が可能な「キャノネット」が爆発的に売れたことがキャノン・ブランドを全米に浸透せしめる契機となった。76年に1眼レフ・カメラにマイコンを組み込んだ自動焦点方式の AE-I は他社の同性能のものより、約2～3割安く、軽量でコンパクトであった為アメリカ市場だけでなく全世界で大ヒットし、Universal product となった。AE-I は各国市場別に異なる市場セグメントをターゲットとした事でも有名で、アメリカでは35mm 1眼レフ・カメラの新規顧客であり、日本ではヤング層の取り替え需要、西ドイツでは機械メカに詳しいセミプロの顧客を販売対象として広告コピーを変えている。これが可能であったのは、60年代に種蒔された、現地マーケティング・システムが市場や顧客ニーズの変化を掴んで、的確なマーケティングを展開しうるまでに成長していたからである。

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

ソニーは東京通信工業といった頃の53年にウエスタン・エレクトリック社からトランジスターの基本特許を取得したことが今日の飛躍への転機となった。トランジスター技術をラジオに適用したトランジスタ・ラジオは55年そして世界最小のポケットブル・トランジスタ・ラジオは57年に完成した。この新型ラジオには新商標 SONY がついていた。

アメリカへの販売子会社は60年に開設され独自のマーケティング・システムの構築を行ない今日の礎を築いている。

さて以上4社は、アメリカの製品技術による標準化製品というよりもオリジナルないしそれに近い高品質製品であり、それらをアメリカ市場で成功させ、次いで全世界へ共通製品 Universal product として販売していくといったアメリカ市場を「テスト・マーケット」として使った点が共通的な特徴といえる。

米国企業が看過してきた改良余地や消費者のライフスタイルの変化に対応できていない部分に R & D 努力を集中し先端技術分野の成果を米国企業に先駆けて織込んだオリジナル商品を開発したのが、松下やキャノンである。BMW（オートバイ）、ライカ（カメラ）など西ドイツ・ブランドのイメージが強いニッチ・マーケットに過ぎなかった市場に、潜在的マス・マーケットを見出し、日本市場向けに開発した製品を軸に、アメリカ市場を開発したのがホンダとキャノンである。そこには、本場西ドイツ製品に劣らない性能や品質やデザイン等製品開発力と、量産化技術と量産システムの開発による低コストの実現があった。

先端技術を組合せて、世界に先駆けて製品化、量産化した世界最初の製品を追及してきたのがソニーで、トランジスタ・ラジオ、VTR、ウォークマン、カメラ一体型ビデオといったオリジナル製品開発戦略を主軸としてきた。

また、自らのブランドの確立に拘ったのも共通で、60年に完成した最初のトランジスタ・ラジオを採ってアメリカ市場に乗り込み、ニューヨークの小売店を回り歩いたが最初誰もほとんど関心を示してくれなかった。売り込みを続ける中に、当時の東通工としては肝を潰すようなロットの10万個の注文をブローバ社が寄せた。その条件がブローバ・ブランドでということ、盛田氏は本社

に相談すると本社は注文を取れという返事だったが、盛田氏は迷った挙句注文を断わり、自社ブランドの育成という困難な選択をしたというソニー創業時のエピソードがブランド確立の重要性を物語っている。NATIONAL, CANON, HONDA, SONY のブランドは今日グローバル・ブランドとして通用しているが原点は60年代のアメリカにあったのである。また、自主的マーケティングを展開するために、既存の流通機構をそのまま活用するのではなく、ディーラーの開拓からネットワーク構築まで、時間と多額の初期投資を必要とする過程を着実に行ない、独自のマーケティング・システムを構築している点も、他の各国市場への進出において踏襲されている。

このように、日本を代表するグローバル化先進企業は、差別化製品を世界共通製品として世界へ輸出していく輸出マーケティングから出発し、マーケティング面での先行投資が販売子会社網の設立を通じて行われ、後の本格的な生産面や R & D 面での企業進出を極めて円滑化せしめたということで共通している。また、テレビ、新聞等マスコミを通じた強力な広告宣伝と、現地でのディーラー・ヘルプス、販売、サービスなどの充実による販売力の強さでも定説のあるところである。各国市場でのマーケティングに於いて或程度の自由度を認めるキャノンをも含めて、差別化した製品を軸に基本的に標準化マーケティング・アプローチをとり、製品、ブランドを共通化、価格設定、流通システム、広告テーマは現地市場特性に応じて調整を行なう形で国際マーケティングを推進してきたのである。

70年代を通じての、資源の稀少化、コスト上昇、円相場の持続的急上昇の過程は日本企業をスクリーニングしていくことになる。先ず低コストだけに依存している標準化製品の集中豪雨の輸出は貿易摩擦をひき起し対日輸入規制の強化を招いていく。円高及び輸入規制は日本企業の標準化製品の輸出競争力を急激に弱めていく。日本企業はメカトロニクス等の自動化技術を世界に先駆けて導入し、TQC、ZD 運動などの小集団活動による小さな改良を積重ねて、より一層のコストダウンと品質向上に全力をあげたのが70年代である。貿易摩擦の高まりの中で、現地生産に踏み切る企業も出現してくるが、家電メーカーの中

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

で先陣を切ったのがソニーで71年にサンディエゴにカラーテレビの工場を建設することに決定し、72年生産開始をしている。部品の現地生産を含む一貫生産体制の確立を方針とし、ステレオ、VTRなどを製品ラインに加え、さらにR & Dなどの機能も含めていく構想であった。さて、海外工場が成功する条件としては次の点が最低条件としてあげられる。

- ① 国内の技術（製品技術・製造技術とも）開発力が強いこと。
- ② 海外工場と国内工場との製品の品質、性能が同一レベルであること。
- ③ 海外の工場が十分な国際競争力を備えた最新鋭工場であること。

ソニーの場合、生産工程を徹底的に自動化し、国内と全く同じ品質の製品を現地生産するため品質管理を特に重視した。

松下はモトローラ社のテレビ事業部を買収し、設備を最新鋭の設備に更新し現地生産を開始した。その当時、他の家電企業が生産基地を東南アジアに移し、その製品をアメリカやヨーロッパに輸出する間接輸出方式をとっていたのと対照的である。

今や世界一の半導体メーカーとなっているNECはアメリカ企業が東南アジアにオフショア・プロダクション体制を整えるのに対して、本場アメリカのシリコンバレーの中堅ICメーカーを買収(78年)アメリカでの最初の生産拠点とし、82年にはローズビルに一貫生産工場を建設するという姿勢の違いを見せる。

79年の第2次オイルショックを克服した日本企業は、欧米企業に対して生産性の面ではっきりと優位に立ち、製品開発の面でもオリジナリティのある製品を主軸とした製品戦略を打ち出すようになる。これには極めて日本的な技術革新への挑戦が背景にある。

① 小集団活動を軸とする生産技術の累積的改善、TQCサークルはわが国企業の大半で実施された小集団活動だが、そこでの提案件数は膨大な量に達している。それら小さな改善を通じて生産性向上に顕著な効果を発揮したのである。

② 製品技術へのフィードバックと相互作用による累積的発展；現場での提案は単に生産技術だけに止まらず製品技術自体、即ち製品設計における改良を

要求するものも多く、製品技術における革新と生産技術における革新が相互作用し合い相互浸透し合って発展するという現象が見られた。

### ③ 製品開発時間とコスト削減

製品開発と製造とが日常的に緊密な連携作業を行うことにより、製品開発時間と開発コストを削減することを可能とした。今日のように、製品ライフサイクルが短縮化し短寿命化している状況下で、タイミング良く新製品を市場へ出していくためには、大きな競争的差異となる。自動車産業の場合、80年代中期の段階で製品開発期間で欧米の2分の1、新製品開発コストが3分の1という水準まで格差をつけていた。

こうした日本企業の価格面だけでなく製品の高品質化に対して、アメリカ系寡占大企業の国際競争力の喪失現象は次第に表面化してくるが、日本企業が国内に生産集中し輸出攻勢をかけることにより、貿易摩擦が深刻化してくる。アメリカ企業は低価格かつ高品質の輸入品に対抗するための海外の低労務費地域へ生産基地を移したり、OEM生産などのアウト・ソーシング率を高めるなどオフ・ショア・プロダクション体制への転換姿勢を強める。これに対し、日本企業の中、自動車、エレクトロニクス、事務機器やハイテク製品など製品技術及び生産技術で競争的優位性をもつ企業は、アメリカ市場、EC市場など先進国市場内立地を求めて積極的に生産拠点を進出させていったのが80年代、特に後半である。こうした日本企業の場合、多くは、輸出マーケティング、そして販売子会社を通じた現地マーケティング・システムの構築、育成と発展の過程において、充分現地市場を掌握していたのが特徴であった。これらの企業特に家電産業の場合は、価格訴求型の標準化製品を中心に、アジア NIES や ASEAN 諸国へ現地一貫生産体制を整える。80年代には国内工場は、最先端技術を駆使した高級、高品質、高付加価値製品など、差別化した製品に特化していく戦略方向がとられている。アメリカのオフ・ショア・生産体制への偏りが、国内製造業の生産技術革新の停滞と競争力喪失、そして「産業空洞化現象」を招いたことを教訓とすれば、長期的競争優位を築くためには、国内工場のより一層のFA化の推進による高度化が必要となる。インテリジェントな製品設計、ICの

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

広範な利用による部品数の削減，生産ライン，検査の自動化などにより競争力の維持は可能である。

アメリカのオフ・ショアへの企業行動が，革新に必要な製造技術や設計技術を喪失させたのである。アメリカ国内に研究開発と設計機能を残していれば付加価値も残るというオフ・ショアの論理は破綻を示しつつある。製品設計と製造あるいは生産技術は相互に連係したものであり，それが切り離された場合製品技術の蓄積とイノベーションの力は喪失されていく，逆に両者が密接に連携し相互作用しつつ相乗的に発展する時は，大きな競争的優位性の確立を可能とする例は日本の自動車工業等に例を見ることができる。

しかし，かつて主役であった産業，鉄鋼，化学，自動車，家電，一部ハイテク産業は，NIES 諸国やその他発展途上国に技術移転が完了し，生産面の主導権はこれらの国々に漸次移行しつつあるのが80年代後半であった。わが国企業はアジア NIES を含めて，生産面での地球規模での国際相互補完によるロジスティックスを整備し，高付加価値化された差別化製品から，価格訴求型の普及型標準化製品までの製品ライン・アップを，国際マーケティング・システムを通じて販売していく極めて，順調に推移した時期であった。その背景にあるのは，活発な消費需要主導型に転換した国内経済が逆輸入を含めた製品輸入を急激に増大していったこともあるが，基本的には，品質，コスト面で大きな格差のついた製品技術，生産技術をベースに，日本企業が競争的優位に立ったことにある。

## 5 日本市場における多国籍企業の戦略

日本市場は，日米構造協議の場でも指摘されたように，日本の流通システムは閉鎖的で，自由な競争原理が働かない，外国企業にとって「目に見えない参入障壁」だと批判されてきた。参入障壁が存在するか否かを小稿で論議する余地はないが，国際マーケティングを日本市場で展開する視点から捉えると，日本というマーケティング環境は困難な壁であるようである。さて日本市場をマ



日本市場における多国籍企業

企業名	商品	ブランド名	推定シェア	製品戦略	流通チャネル
ワーナー・ランパード社	剃刀用替刃	シック	70%	世界共通製品	販売総代理店に販売一任
日本タッパーウェア社	収納容器	タッパーウェア	ほぼ独占	製品ラインの25%は日本向け独自製品	標準化方式（ホーム・パーティ）
P & G ファーイースト社	紙オムツ	パンパース	50%	日本独自商品から世界商品へ	自社販社—中核卸店—小売店
日本コカコーラ社	清涼飲料水	コカ・コーラ（コーク）	60%	クラシック・コーラのみ世界共通製品	標準化方式（ポトラー root sales）
ネスル社	即席コーヒー	ネスカフェ	60%	各国市場別に配合、容器を変える	自社販社—既存流通機構
マックス・ファクター社	化粧品	マックス・ファクター	7%	75%は日本市場向け独自商品	自社販社—既存流通機構
ジョンソン社	ワックス	ジョンソン	30%	ほぼ世界共通製品	自社販社—既存流通機構
ジョンソン & ジョンソン社	家庭用品。医療機器	ジョンソン		バンドエイド等家庭用品は独自開発。医療機器は世界共通。	自社販社—既存流通機構
BMW, ジャパン社	自動車	BMW	輸入車の30%	世界共通製品（右ハンドルの選択可）	専売ディーラー網

マーケティング的にその特徴をあげれば、

① 市場が大きい。1国単位市場としてはアメリカに次ぎ、家計最終消費支出が200兆円を超える巨大市場である。

② 世界中の情報と商品が集まり世界で競争が最も激しい市場である。消費財に関しては概ね、寡占化市場であるが価格競争は激しい。新製品の開発頻度は高く、品質向上競争も激しく、新製品を出しても息を抜けない。

③ 流通機構は、問屋主導型の伝統的流通機構、メーカー主導型の縦に系列化された流通機構、そしてスーパーなど大規模小売店を中心とした流通システムと併存している。日本の流通業者は人的関係を重視する商慣習があり、外資

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

企業にとってわかり難く流通システムづくりが最も困難な仕事となっている。

④ 日本の消費者は変化が激しく、そのニーズや行動が捉えにくいとされる。日本の消費者の行動特性としては、「製品の性能や品質に特別に敏感」、「比較広告や説得広告を好まずエモーショナルな広告を好む」、「納期の遅れやアフターサービスの不徹底を許さない」といった点が指摘されている。また文化的に異質な製品やサービスであっても、全く新しい文化を創造し消費習慣を変えるものを極めて容易に受容する。コカ・コーラやマクドナルド・ハンバーガー、ディズニー・ランドなど、アメリカ文化を前面に出した製品やサービスに共鳴を示す特性をもつ。

さて、こうした日本市場であるが、ここに参入して成功している多国籍企業も決して少なくない。これらの企業について日本市場という環境にどう対応したかについて考察してみよう。

### A. 製品

殆どどの企業が日本の消費者ニーズに対応して部分改良したり、或は日本市場向けに製品開発をしている。標準化アプローチの典型とされるコカコーラも売上の3割を占めるクラシック・コーラは標準化製品であるが他の製品ライン、例えばファンタ、スプライト、アクエリアス、HI-C、リアルゴールドは日本市場向けに内容成分を変えたものである。ジョージア・コーヒーやHI-Cは日本市場で独自に開発された製品である。タッパーウェアは製品ラインの約4分の1、マックス・ファクターは約4分の3が日本法人の独自開発の製品である。ネスルも国ごとに違った配合と容器の形をしたインスタント・コーヒーを開発するマルチ・ドメスティック戦略をとっているのが有名だ。P & Gは、日本進出後長く低迷していたが日本市場向けに独自に開発した「新パンパース・コンパクト型」（1985年）で転機をつかみ、トップ・シェアに立った。またアメリカ本土でライバルのキンバリー・クラークに反撃を加える先兵となった「ウルトラ・パンパース」（1989年）は日本で創造された製品イノベーションの発展した製品であった。これ以降、P & Gは日本を地球型製品のテスト・マーケットとして重視するようになっていく。剃刀替刃のシックの製品は世界共通

製品でアメリカ、オランダ等世界各地の工場で生産されたものである。

西ドイツの BMW は国内に生産集中して世界市場でニッチ・マーケットにセグメントを絞り込んで世界共通製品（但し右ハンドルのオプション可）を売り込む。現地適応化が強く要請される製品については、概ね標準化と現地適応化の融合パターンがとられていると見て良い。

## B. 流通チャネル

相対的に複雑な日本の流通機構に対して外国多国籍企業の対応は一律ではない。

① 標準化アプローチ コカコーラは、1957年に日本に円子会社を設立した。日本の伝統的嗜好にはない全く新しい味覚のクラシック・コーラは、「アメリカ文化」そのものであった。当時の世界におけるアメリカの地位は圧倒的であり、アメリカ軍が行く所にコカ・コーラは必ずありとされる程アメリカの若者文化を象徴していた。全国17社のボトリング会社は地元有力企業により構成されている。赤と白のルート・セールス車とグラマーな女性をモチーフしたとされる緑のボトルが全国に浸透していくのは、日本人にとって理想的存在であったアメリカの文化の普及過程でもあった。本家アメリカのフランチャイズ方式とは若干異なるが日本では初めてのボトラー方式、販売・経営指導・納品・集金機能を併せもつルート・セールス方式（後に前2機能と後2機能は分離）、日本で最初の自動販売機、活発な広告宣伝は日本にとってすべて新しい文化であった。

日本タッパーウェア社は、日本に進出する前のフィジビリティ・スタディの段階では、ホームパーティ方式による販売は、日本の主婦はパーティを開く習慣はなく失敗するであろうとされていたが、標準化アプローチで成功した例である。ホステスが主催するホームパーティに、デモンストレーターと呼ばれるディーラーが商品を持って現われ、商品の特徴や使い方を説明し注文を取る。注文者はホステスに金を支払い注文商品を受取る方式である。BMW は81年に日本に販売子会社を設立し、その後一県一専任ディーラー（うち15都府県は複数ディーラー）網の構築を行ない、販売からアフターサービスまで一貫した

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

標準化アプローチをとっている。

### ② 自社販売会社一小売店方式

現地化方式の一類型で既存の小売店へ自社販売会社から卸売する。化粧品制度品メーカーの一角に喰い込んでいるマックス・ファクタ社、85年以降のP&G社、そして嗜好飲料のネスル、リプトン、家庭用品のJ&J、ジョンソン社などがこの方式をとっている。

③ 合弁方式 デルモンテは日本カルバック（キッコーマン25%、三井物産25%、デルモンテ50%）、ボーデン社は明治ボーデン（明治乳業と折半出資）、ゼネラル・フーズ社は味の素ゼネラルフーズ社（味の素と折半出資）などがある。いずれも、合弁相手に生産、販売、マーケティングのいずれか又は全てを依存していこうとする形態である。

### ④ 輸入販売総代理店方式

日本市場を熟知し、販売力に卓越した日本企業を輸入販売総代理店にして、販売を一任する場合で、ワーナー・ランバード社は服部セイコー社と組むことで、日本のフェザーや世界最大のジレット社を抑え、日本市場で70%の圧倒的シェアを得ている。ボラロイドはコニカに、メルセデス・ベントはヤナセ・三菱自動車に、ケログは味の素に販売総代理権を与えている。酒類や、服飾ブランド品などに多い形態である。

以上、日本市場における多国籍企業の環境適応のパターンをみると、成功している企業程、標準化アプローチと現地適応化をうまく融合し、決して硬直的でなく、消費者ニーズやライフスタイルの変化にうまく適応していることが判る。

## 6 世界3極市場の形成

グローバル市場は、90年代に入ってアメリカ市場、EC市場、日本、東南アジア市場が規模的に相拮抗するようになり、グローバリゼーションの進展に伴ない市場の異質性が縮小し、市場ニーズの同質化が進んでいる。そして、アメリ

カ系，EC系，日本系そして新興のNIES系の寡占的多国籍企業が，この3極市場を舞台に熾烈な競争を展開しつつある。そこでは純粋な意味での国内市場 Domestic Market は消滅し国内市場の市場シェアを死守しようという企業は，その虎の子の市場シェアどころか企業の存続さえ危うくなってきつつある。さて，アメリカ市場の85年における実質GNPの世界構成比は21.1%，そしてECは21.6%である。日本は9.3%であるが日本を中心として経済的相互依存関係を強めつつあるNIES及びASEAN諸国及び中国を含めると15.1%に達する。日本を含むアジアは現在最も高い成長力を維持している地域であって世界経済のダイナミズムの根源となっている。アジア諸国の経済成長が今後も従来と同じ速度で続くならば2000年前後には，アメリカ市場，EC市場と同程度ないし凌駕する可能性もあり21世紀はアジアの時代になる公算が高い。日本系グローバル企業の経営戦略を考える場合でも，アジア市場の発展との相関作用の関係で捉えていかなければならない。本項では，日本とアジアNIESとの関係そしてアメリカ市場との関係を整理，考察しこれからの戦略方向を見極める出発点としたい。表にみるように日本とNIESは，殆んど同じ発展の過程を辿ってきた。R. ヴァーノン教授のプロダクト・ライフサイクル理論にいう圧倒的技術優位に基づいて，アメリカで生まれた革新的新製品が，次第に製品差別化度を低め，標準化し，その生産技術も標準化すると，生産基地を他の先進国（例えば日本）へ移転し，その製品がアメリカ市場へ輸出されるようになるとアメリカ企業は市場防衛のために発展途上国へ生産拠点を移していく。標準化された生産技術をベースに標準化製品の発展途上国での現地生産が拡大し，やがて先進国企業と発展途上国企業との間で優位性は逆転し，発展途上国の現地企業の生産による標準化製品が絶対的優位を獲得し，世界市場への生産・供給基地となっていくという仮説である。表の比較優位性が高い産業はOECD統計から比較優位指数化したものから高いものを抽出したものであるが，鉄鋼，自動車，ラジオ，カラーテレビ等家電製品，パーソナル・コンピュータ等は，アメリカにライフサイクルの起点をもち，成熟化し標準化されて日本へ技術移転され，次いでアジアNIESへ生産基地を移していったものでヴァーノン

国際貿易発展とグローバル戦略 (折巻)

<p>1988 EC加盟 IMF GATT体制 \$1=360円</p>	<p>1960年代 1971 英独市場制へ移行 第一水 \$1=368円</p>	<p>1970年代 1972 英独市場制へ移行 第一水 \$1=368円</p>	<p>1977-1978 1979 第二次 田宮急進派 第二次 オイルショック \$1=185円 オイルショック</p>	<p>1980年代前半 1985 フラザ會合 \$1=240円</p>	<p>1989 田宮急進派 \$1=120円</p>	<p>国際化への動き バックス、アメリカカーの時代 既目的大企業はECに二者に全 業退出、多国籍企業化開始 アメリカ的生産システム、マーケ ティン・システムがアメリカ文化 と共に世界に輸出されていく</p> <p>国際化への動き F/C内の子会社を統合して ロジスティックを構築し世界中 流通的企業を形成していく E/C内の現地会社による組織統合 アジアNIESやメキシコへのオ フショア・プロダクション体制 の形成開始</p> <p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p> <p>国際化への動き 航空機、部品、専門化学機器</p>
<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>比較優位性がF/C、日本で縮小、比較優位 にあるのは、航空機、部品、非常用機器、 コンピュータ、化学機器等</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p> <p>国際化への動き 中高級と欧米への買付増強 自動車用機器、コンピュータ、 専門化学機器、航空機、部品、 コンピュータ、化学機器等</p> <p>国際化への動き 中高級と欧米への買付増強 自動車用機器、コンピュータ、 専門化学機器、航空機、部品、 コンピュータ、化学機器等</p>
<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p> <p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p> <p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>
<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>	<p>国際化への動き 日本、EC系、アジアNIES企業 等とのアメリカ市場での競争激化 コスト競争力強化のため日本や NIESへのOEM生産化がアウトソ ーシングが拡大していき 日本生産地は、アメリカ企業の 競争力喪失の危険にさらされる</p>

理論をそのまま適用できないまでも、標準化された製品については一応の説明とはなる。但し、ヴァーノンの技術優位の概念における技術は製品技術概念に固定されており、生産工程における生産技術の重要性を看過していること、標準化期の製品では技術革新は想定されていない欠点がある。そのため、日本のエレクトロニクスや自動車企業が70年代末からアメリカ市場国内へ生産拠点を構築していく企業行動や技術、品質、コスト面で差別的優位を確立していく現象を説明できない。そしてカラーテレビにおける日本企業による数多くの製品革新、VTRにおけるビクターやソニーなどによる製品革新、自動車エンジンでのホンダのCVCCエンジンやマツダのロータリー・エンジンなどに代表される製品革新と、トヨタのカンバン方式に象徴される生産技術などの組合せによる、相乗的技術革新によって製品差別化が図られ、これら成熟化期にある産業でも新たな比較優位を創み出していることは説明できない。これらを考慮した上で、グローバル的視野での産業配置を説明する上でヴァーノン理論については標準化製品については一応有効であるとしておく。

さて、日本の歩んだ足取りを時間を圧縮した形で足音高く追っているアジア NIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）は80年代に入って世界経済における地位を急激に高めている。さて、NIES 諸国の産業発展は日米企業等のグローバル化と極めて密接な関係の下に行われてきたのである。アメリカ企業の場合、60年代後半以降、国際競争力確保のためのコストダウンを NIES 及び ASEAN 諸国へのオフ・ショア・プロダクションや OEM 生産を通じて果そうとし依存度を強めてきた。例えば、IBM のパソコンの場合、製造コストの 70%以上を日本を含む東南アジアに依存しているなどである。日本企業との関係では、最終組立て工程を中心としてアメリカなど第3国への輸出基地として60年代に生産拠点を進出させ始めて以降、日本企業とは工程間分業、そして80年代の水平的・垂直的分業に到るまで極めて密接な相互依存関係を保っている。日本からは、製品技術、生産技術そして経営ノウハウを積極的に技術移転し、日本は設備等生産財部品など中間財などの供給基地でもあった。NIES 諸国での素材、部品工業などサポーティング・インダストリーの育成の遅れもあって、

## 国際環境差異とグローバル戦略（折橋）

NIES 諸国の輸出が増加する程、日本等からの素材、部品などの輸入が増え、対日貿易収支が大幅な入超になるという構造となっている。

NIES には、最先端技術を含めて高度なハイテク技術が、日本から80年代を通じて技術移転され次第に NIES の産業、貿易構造が先進国型へ同質化してきているが、その結果日本との水平分業的關係が増大してきた。かつての部品は日本で、組立ては NIES でから、80年代に入ると日本及び NIES の各生産拠点が夫々製品差別化した製品の一貫生産を行うことで水平分業化し、かつ部品生産の面でも、それぞれ生産特化してアジア地域内の生産拠点間でロジスティックスを形成して水平的・垂直的分業を形成するようになってきている。

NIES の比較優位性の高い製品の推移を見ても産業発展の様子とその著しい貿易構造の変化が窺える。

履物や旅行用品、ハンドバックなど伝統的軽工業品は香港、台湾、韓国で強く今日までも輸出品の大宗を占めている。繊維は、60年代から70年代にかけてのアメリカ市場における日本製品との激しい競争に勝って以来、優位を保ってきた。これに加えて、70年代には、家具（台湾）、カメラ、光学機器、時計（香港）が比較優位を占めはじめる。80年代にはカラーテレビ、ラジオ、VTR、電子レンジなどハイテク度の高いエレクトロニクス、電気機械分野で NIES 4 地域がすべて比較優位にあるのをはじめ、シンガポール、台湾などで先進国へのコンピューター輸出が著増している。重工業素材型産業の代表格鉄鋼では韓国は最新鋭の設備をもち圧倒的競争力を発揮し日本への輸出も増えている。鉄鋼の充実は、造船工業での競争力も高め、かつての造船王国日本を脅かす存在となっている。

このように力をつけてきた NIES 諸国には既に寡占的大企業群が誕生しており、グローバル市場で、USA 系、EC 系、日本系の多国籍企業とグローバル競争を展開し始めている。

### 注

- (1) D.F.Channon with Michael Jalland, Multinational Strategic Planning, AMACOM, 1978, p 269



- (2) R. D. Buzzell, "Can you standardize multinational Marketing?," Harvard Business Review, November-December, 1968, pp. 102-113
- (3) R. D. Buzzell, op. cit., pp. 108-109
- (4) U. E. Wiechmann, Marketing Management in Multinational Firms, Praega Publishers, 1976, p. 79
- (5) J. Fayerweather, International Business Management, McGraw-Hill, 1969, p. 11 & p. 134
- (6) M. E. Porter, "Competetition in Global Industries, Harvard Business School, 1986 ; 土岐 坤, 中江萬治, 小野寺武夫訳「グローバル企業の競争戦略」, ダイアモンド, 1989, 19~71頁
- (7) T. Levit, "Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June, 1983, pp. 92-102
- (8) G. M. Hampton and E. Buske, "The Global Marketing Parspective" in Advances in International Marketing, vol. 2, JAI Press, 1987, pp. 261-270

