

## 国際マーケティングとグローバル・マーケティングの定義に関する一考察

富山栄子

### はじめに

世界経済はグローバル化が急速に進展している。規制緩和や撤廃、貿易や投資の自由化という政策の変化と IT 革命に象徴されるような目覚ましい技術革新によって国際経済活動にかかる取引費用が低下してきた。その結果、ヒト、モノ、カネ、情報が世界レベルで活発に移動するようになり、グローバル化が急速に進んだ。ヒト、モノ、カネ、情報は、経済や社会の開放度が高く競争環境やインフラが整備され、政府のガバナンスの高い国へ集中するようになってきた。グローバル化またはグローバル戦略とは、Porter(1986)によると、企業が世界的な活動によってその全体の国際的地位から世界的な競争優位を得ようとする戦略である。

戦後の世界貿易の自由化に向けた取組は、一貫して、関税と貿易に関する一般協定 (GATT) を中心とする多角的貿易体制の下で進められてきた。同時に、欧州共同体 (EC) に代表されるように、地域的に関係の深い複数の国の間で貿易自由化を進めていこうとする地域的な経済連携の強化に向けた動きも見られ、特に近年は、そうした傾向が強化、拡大されてきている。例えば、欧州連合 (EU) は、1993 年のマーストリヒト条約に基づき 1999 年に単一通貨ユーロを導入し、2002 年にユーロ貨幣の流通を開始させるなど、その深化と拡大が着実に進んでいる。北米では、北米自由貿易協定 (NAFTA)、中南米では南米南部共同市場 (メルコスル) を中心として地域経済統合が発展している。このような形式・内容とも様々な地域協力の強化の動きは、アジアでも見られ、これまでもアジア太平洋経済協力 (APEC) や東南アジア諸国連合 (ASEAN) + 3 (日中韓) などを中心に重層的に進められてきた。そして、こうした動きが近年、更に強まっている (外交青書平成 14 年版)。

また、1989 年にベルリンの壁が崩壊し、1991 年にソ連邦が消滅した。そして、ソ連、東欧諸国の旧社会主義諸国と中国、キューバ、ヴェトナムなどの諸国に市場経済が導入された。これらの国々では、かつて社会主義体制、計画経済体制のもとで国家的計画経済が支配的であったが、市場経済の導入とともに、競争原理の下、企業経営の改革が進行しつつある。こうした社会主義諸国の市場経済化計画、グローバル市場競争の激化、地域統合的な傾向、IT の発達によって世界中の市場環境は変化し、大競争時代が到来している。企業は、多くの国に活動領域を拡大させており、企業が行う取引や直面する競争は地球的な規模で展開されている。取引や競争の市場範囲はグローバルな競争の下では、ひとつの国に限定されない。企業は特定国の現地法人に対し、世界的な視野と全社戦略に基づいて現地での活動の方向性を決めている。世界市場では、ますます激化する競争に直面しているので、

市場戦略を計画し実行するに際し、グローバルな視点をとることが求められている。このような環境下では世界を見据えたグローバル・マーケティングが必要不可欠になってきている（小田部他 2001:邦訳 2）。

経済のグローバル化とともに「グローバル・マーケティング」という用語が頻繁に使用されるようになってきている。しかし、従来支配的な用語であった国際マーケティングとどこがどのように異なるのかが明確にされておらず、その意味するところが論者によって大きく異なっている（大石 2000:33）。

そこで、本稿ではグローバル・マーケティングと国際マーケティングの定義を明らかにすることを課題とする。最初に、第1章でグローバル化の推進要因を挙げ、第2章でグローバル・マーケティングと国際マーケティングの定義を明らかにする。第3章でグローバル・マーケティングの進化と海外市場参入の諸段階を見る。第4章で、グローバル・マーケティングを分析するための側面は何なのかを検討し、最後にむすびとする。

## 第1章 グローバル化の推進要因

1985年のプラザ合意以降、円高によって日本企業は海外生産を積極的に行うようになり、経済のグローバル化が進んだ。その後 1990年代頃から、グローバル市場、グローバル競争、グローバル競争力という言葉が人口に膾炙するようになってきた。過去においては「グローバル」の代わりに「国際」という形容詞をつけた同様の用語が広く用いられていた。1990年代以降、どのような変化が起きたのであろうか。最初に、グローバル化が推進された要因を指摘する（小田部 2001:2~3）。

### 市場要因

第1の変化要因は、市場要因である。先進諸国では国内市場の需要が飽和してきたため、多くの企業が、国境を越えて市場機会を探索せざるをえなくなった。また、新興市場における経済成長によって、先進諸国の企業が海外での展開を拡大する動機になってきた。さらに、一般顧客のニーズ消費性向が同質化してきていること、グローバル市場に分散的に存在する取引相手の出現によって、企業はグローバル市場へ参加し、製品サービスのグローバル化を進め、グローバル事業活動の立地選定が必要になっていること、ブランド名や価格設定戦略などマーケティング・ミックスの要素は諸市場間で移転可能であること、電子製品などは日本で、コンピューターのソフトウェアはアメリカ合衆国でイノベーションが発生しやすいように、リーディング市場が、グローバルに展開していることなどが指摘できる。

### 競争要因

第2の変化要因は、競争要因である。最終財や中間財・サービスの輸出入などの諸国間

の経済交流は、企業のグローバル化を推進している。また、異なる国からの競争業者の増大は競争業者間のグローバル競争を激しくしている。例えば、パソコンでは過去においてはIBMが支配していたが、今日では、アメリカのデルやコンパック、日本の東芝やNEC、台湾のエイサーなど多くの企業が競争している。自動車も20年前は、GM、フォード、クライスラーが世界最大の自動車メーカーであったが、今日ではトヨタ、ホンダ、BMW、ダイムラー・クライスラーなどの企業が自動車市場における競争的な位置を占めるに至っている。また、戦略提携を行っている企業同士は、ビジネス活動の分担による諸国間の競争的相互依存関係があれば、国境を越えて助け合い、戦略提携関係のない競争企業を攻撃する。これに反撃するため、戦略提携関係のない競争企業はより大きな企業努力の調整が必要になる。他の競争企業がグローバル戦略を使えば、競合企業はそのグローバル戦略に対抗する必要がある。

### コスト要因

第3の要因はコスト要因である。規模の経済性、すなわち、工場設備や企業の規模が拡大することによって生み出される利得が生まれる。例えば、電子産業のように、単一国の市場が最適規模を達成するほど大きくない場合、グローバル市場用の製品を生産すれば、規模の経済性を享受することができる。また、範囲の経済性、すなわち複数の生産物やサービスをそれぞれ別の企業が生産するよりも、製造設備や製造工程を共有して、まとめて1社で生産する方が費用が安くすむ経済性も享受できる。このような規模と範囲の経済性以外にも、活動集中に伴う急速な学習活動は大きな費用低減をもたらす。さらに、原材料や部品の調達活動を調整することによって、効率が改善する。売上に対する輸送費の割合が小さいときは生産を集中することで、規模の経済性からの利益を活用することができる。また、国別費用の差異もある。すなわち、比較優位を達成するために、企業が利用する生産要素費用の2国間差異を利用できる。急激に変化する製品や製造プロセスの技術変化によって製品の開発費用が高くなっているが、地域共通製品や少数のグローバル製品を開発することによって開発費用を低減することができる。

### 政府要因

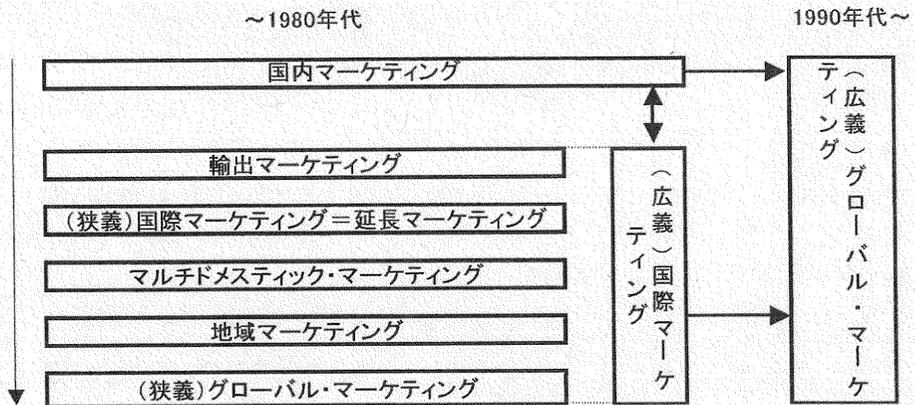
第4は、政府に関係する要因である。政府が外国からの投資優遇策を導入すれば企業は現地生産を開始するであろう。逆に、輸入関税や数量割当、非関税障壁、ローカルコンテンツの要求、通貨と資源の流出入規制、所有制限、技術移転の要求などの政策は製品とマーケティング・プログラムの標準化にマイナスの影響を与える。諸国間の技術規格の差異も製品の標準化の程度に影響を与える。各種マーケティング活動の制限は、統一的マーケティング・アプローチの利用にとって障壁となる。こうした政府の政策が企業のグローバル戦略策定に影響を与えるようになった（小田部 2001:125~8）。

## 第2章 グローバル・マーケティングとは

次にグローバル・マーケティングの定義を明らかにする。グローバル・マーケティングは、企業の対市場行動であり、統合されたネットワークを通して世界規模の効率性、多様な環境への柔軟な適応、そしてイノベーションの推進と普及を同時に追求し、需要を創造し競争優位を維持する企業の行動を指す（黄 2003）。端的に言う、世界市場を視野に入れた戦略的マーケティング・プロセスとプログラムである。マーケティング・プログラムとは、4Pすなわち、製品、価格、流通、販売促進の諸政策というマーケティング・ミックスを意味する。マーケティング・プロセスは、マーケティング政策を策定し維持・実行・評価するプロセスを指す。（大石 2001:55）。

しかし、嶋(2000)のように、グローバル・マーケティングは「企業の存続・発展のためのグローバル競争環境下における生活標準の提供を通じた顧客創造活動」であると定義することもできる。この定義は、従来の多国籍企業論をはじめとした企業論や経営学からの視点ではなく、マーケティング（＝取引・交換）の立場から捉えたものである。

図1. グローバル・マーケティングの変化



出所：嶋(2000)を修正して筆者作成。

そもそも、嶋によれば、「グローバル・マーケティング」には狭義と広義の意味がある（図1）。狭義のグローバル・マーケティングは、1990年代に出現したグローバル企業によるマーケティングを指す。これは、コカ・コーラ社のように世界中に子会社や支店のネットワークをめぐらせているグローバル企業のみが実施可能である。広義のグローバル・マーケティングはグローバル市場を志向する企業のマーケティングであり、必ずしも巨大企業とは限らない。小規模の企業であっても国内にだけ市場を求めるとは限らず、競争の

激しい国内市場を避けて国外市場を求める企業が多くなってきている。つまり、成長の過程でグローバル化するのではなく、成長の戦略としてグローバル市場を志向するものであり、こうした企業が採用する戦略的マーケティングを嶋は広義のグローバル・マーケティングと呼称している。1990年代のグローバル市場の実現はむしろ小規模企業や途上国の企業にマーケティング機会を提供しており、われわれが今まで用いてきたグローバル・マーケティングという用語は実はグローバル企業ないしは多国籍企業を主体とする、限定的なグローバル・マーケティングを指してきた(嶋 2000:20)。

ここで、狭義の意味でのグローバル・マーケティングへの進化過程をレビューしておく。そのことで、競合企業の将来採りうるマーケティング戦略を予測することによって、より効率的に競争することができるからであり、企業が国際経験をいかに学習し獲得するか、そして、競争優位を作り上げるためにそれらの経験をいかに用いるかを理解することができるからである(小田部 2001:12)。そこで次章では狭義の「グローバル・マーケティング」への進化過程を見ていくことにする。

### 第3章 グローバル・マーケティングへの進化と海外市場参入の諸段階

狭義のグローバル・マーケティングへの進化の過程は、(1)国内マーケティング、(2)単なる輸出、(3)OEM輸出マーケティング(間接輸出)(4)輸出マーケティング(直接輸出)、(5)延長マーケティング、(6)マルチドメスティック・マーケティング(Multidomestic Marketing)、(7)地域マーケティングの段階を経て、(8)グローバル・マーケティングへと進化してきた(大石 2001、近藤 2001、Johansson 2000)。このうち、広義の国際マーケティングは、(4)輸出マーケティング～(8)グローバル・マーケティングを指す。これに対して、狭義の国際マーケティングは国内で行ってきた4Pなどのマーケティング活動をほとんど修正なしにそのまま海外延長(extension)する(5)「延長マーケティング」を意味する。延長マーケティングは、狭義のグローバル・マーケティングと対比して国際マーケティング(international marketing)と呼称されることが多い。しかし、本稿では両者の混同を忌避するため、大石(2001)に倣い、狭義の国際マーケティングを「延長マーケティング」と呼称する。

国際マーケティングの進化と各マーケティングの差異をわかりやすくまとめたものが、表1である。

#### (1) 国内マーケティング

国内マーケティングは、すでに戦前の日本において石鹸や化粧品、自動車などの限定された消費財産業で、国内市場を舞台にマス・マーケティングとして展開されていた。戦後は国内市場のみならず、海外市場もターゲットとして本格的に広義の国際マーケティングが展開されてきた。海外市場に参入する以前の国内市場だけで行われてきたマーケティン

グを国内マーケティングと言う（近藤 2001:25）。

## （2）単なる輸出

単なる輸出は国内市場向けに生産された余剰生産物の輸出であり、スポット取引を中心とする。これは不特定の取引相手との短期的販売の特徴を有する。この段階では、メーカーは直接、輸出入に携わっておらず、輸出業者や輸入業者など商社任せのビジネスである（近藤 2001）。

表 1. 国際マーケティングの進化と特徴

	輸出マーケティング→延長マーケティング(狭義の国際マーケティング)	マルチドメスティック・マーケティング	地域マーケティング	グローバル・マーケティング
志向	本国(エスセントリック)	ローカル(ポリセントリック)	地域(リージョセントリック)	グローバル(ジオセントリック)
製品計画	本国消費者ニーズを第一に考えた製品開発	現地ニーズに基づく製品開発	地域内での標準化	地域別多様性を許容するグローバル製品
マーケティング・ミックス意思決定	本社が決定	各国で決定	地域別に決定	本社・子会社相互の話し合いによる共同決定
マーケティングのタイプ	本国のマーケティング戦略をそのまま延長、本国のブランドをそのまま延長、本国が広告・宣伝販売コストを負担	国ごとにマーケティング戦略の修正、国ごとの新ブランドを開発、国に適應した広告・販売促進コストを分担	地域ごとにマーケティング戦略の修正、地域ごとの新ブランドを開発、地域ごとに広告・販売促進コストを分担	国や地域を越えてマーケティング・ミックスを調整、調達・生産とマーケティングとの統合、製品ポートフォリオの均衡と成長のための資源配分

出所：小田部(2001)邦訳 13 頁を修正して筆者作成。

## （3）OEM輸出マーケティング

OEM輸出マーケティングとは、相手先ブランド生産（original equipment manufacturers）による輸出マーケティングを指す（以下、OEM輸出マーケティングと呼称する）。これは、製品を発注する企業の仕様書に基づいて下請け生産し、出来上がった製品は発注者のブランドで販売するやり方である。発注する企業がメーカーの場合はNB(national brand)供給といい、それが卸売・小売業者などの流通業者の場合はPB(private brand)供給という（近藤 2001:27）。OEM輸出マーケティングは間接輸出マーケティングとも呼ばれている。近藤は日本家電メーカーの対アメリカ市場参入行動の研究においてそれらの輸出マーケティングの特徴を明らかにした。

近藤の研究によると、日本家電メーカーがOEM契約による間接輸出マーケティングから得られたメリットは、(1)一度の大量の受注が可能で、規模の経済性の発揮と相手任せの

売による流通費用の節約によるコストダウンができたこと、(2)アメリカから製品開発技術を短期にキャッチアップすることができたこと、(3)デザイン、カラー、包装などアメリカの顧客のニーズの学習が可能であったことなどである。一方、デメリットは、(1)相手企業の受注によってその販売先、販売量さらには価格まで決定されたため不安定であったこと、(2)マーケティング技法や販売チャネルに関するノウハウやその経験の蓄積ができなかったこと、(3)自社ブランドの普及と定着をはかることができなかったことである(近藤 1992、1995、1996、1999a、1999b)。

#### (4) 輸出マーケティング (直接輸出マーケティング)

輸出マーケティングは、輸出国の消費者のニーズやウォンツに基づいて生産された商品を、独立中間業者を媒介としないで、進出国に設立した販売会社を拠点に計画的に輸出し、顧客のニーズを長期・継続的に実現するマーケティングである。販売後もアフター・サービスや顧客の満足などにおいて責任をもつ。これは無計画的、スポット的販売を特徴とする単なる商品輸出とは異なる性格を持つ。輸出マーケティングは、直接輸出マーケティングであるとも言える。直接輸出マーケティングは、間接輸出マーケティングとは異なり、自社ブランド製品を現地の販売子会社を通して販売し、販売後もアフター・サービスや消費者の不満の処理などにも責任をもつ故、本格的な輸出マーケティングであるとも言える(近藤 2001:25~32)。

メーカーは、最終小売価格の管理、販売促進活動の積極化、アフター・サービスの改善、物的流通の効率化などを通じて、自社の「販売の完結」を可能にするシステムを作り出すことができる。この段階は、自己ブランドによる自社販売という長期的マーケティングを実施する段階であり、現地生産のための前提となる。竹田(1985)は最終需要家のニーズを把握するために販売の完結を可能にするシステム作りを重視しており、これがマーケティング・イノベーションへつながる前提になるとしている。現地市場に販売拠点を設置するのは、企業が当該地域での自社の資産を統制し、当該市場における競争業者の動向や主要な変化を監視したいからであり、市場変化に迅速に対応でき、顧客ネットワークを構築して、よりよい顧客サービスを促進できるなどの長所を有する。しかしながら資源投入量が大きいゆえにリスクも大きい。だが、期待されるリターンが、低い資源投入量による参入様式よりも大きい。

やがて、海外での販売量が一定以上に達すると現地生産が可能になる。あるいは貿易摩擦による輸出の数量規制に対応して輸出から海外生産を始める場合もある。この段階が「現地生産」である<sup>(1)</sup>。

#### (5) 延長マーケティング

延長マーケティングは本国で生産された製品を複数国の現地販売子会社を拠点として

展開されるマーケティングである。延長マーケティングは輸出マーケティング段階に止まらず、次の現地生産段階においても見出すことができる(大石 2001)。Perlmutter, H.V.(1969)のE P G (Ethnocentric Polycentric Geocentric) プロファイルを用いると、企業は外国市場を国内市場の延長のように見るエスノセントリック・アプローチ(本国志向)を採用の傾向にあり、本国市場の顧客のために開発された製品を、外国の顧客のニーズをほとんど考慮せずに輸出する。調整の面では本社から子会社への一方的な調整が行われる。経営方針は本国志向である。すなわち、本国のやり方で世界中の事業を管理する。評価や報酬も本国式で行われ、外国人より日本人が厚遇される。本社と子会社の経営幹部には本国人が多くなる。情報の流れは本社から子会社へ一方通行になることが多い(Perlmutter 1969:邦訳581~9)。

大石(2001)はエスノセントリック・アプローチを国内市場の延長であるので「延長マーケティング」、すなわち、狭義の「国際マーケティング」に分類している。これに対し、小田部(2001)はこのアプローチを「輸出マーケティング」の段階に分類している。このように「国際マーケティング」や「輸出マーケティング」のアプローチの概念には研究者によってその理解に違いが見られる。

本稿では(直接)輸出マーケティングは直接輸出の段階で行われ、延長マーケティングは直接輸出と現地生産の段階で行われ、マーケティング行動としては国内指向を採用のものとして把握する。したがって、国際化段階では輸出マーケティングの進化した形が延長マーケティングではあるが、本国市場の顧客のために開発された製品を現地のニーズを考慮せずに輸出するか、あるいは現地生産を行うというアプローチの面からみると両者は同じ「現地志向」とであると捉えることができる。

#### (6) マルチドメスティック・マーケティング

マルチドメスティック・マーケティングは、世界の複数国に生産子会社や販売子会社を作り、各国で生産された製品は各国で販売するマーケティングである。経営方針は、外国市場へ製品や販売促進を現地適応化するというポリセントリック・アプローチである。ポリセントリック(polycentric)とは元来、「多数中心的」という意味で、多数の国の文化や社会志向であることを意味する。このため、「現地志向」と訳されている。ポリセントリック・アプローチでは、その国固有の慣行や文化を重視して現地の方式で事業運営する。本社は一定の業績が上がる限り、子会社の経営に口をはさまない。各国ごとに評価や昇進、報酬システムがあり、子会社の経営幹部は現地人が多くなる。ポリセントリック・アプローチは市場間に見られる大きな地域文化の差異の存在を重視する企業の傾向であり、それによって、それぞれの国における運営を個別独立に考えるようになる。マルチドメスティック・マーケティングは、異なる国の市場間で顧客ニーズが異なるために、共通の製品戦略や販売促進戦略が利用できない場合に有用である。例えば、バーバリーは異なる国で異なる製品ラインや価格づけを行ってきた。アメリカでは主として高価なレインコートやスカーフを販売してきた。イタリアでは紳士服を、スイスでは時計を、イギリスではビスケットを販

売してきた。これはマルチドメスティック・マーケティングの良い例と言える(小田部 2001:15~6)  
(2)。

マルチドメスティック・マーケティングはマルチ・ドメスティック市場で行われる。マルチ・ドメスティック市場とは、市場が国境の範囲内にあり、消費者と競争者はローカルな性格を持っている。また、異なった国の消費者間には、大きな差異がある。セグメントはローカルに規定されている。競争は現地企業間で行われ、国ごとに競争する。現地市場は個々に独立しており、そのオペレーションは自立していて相互依存性が小さい。ある市場における競争は他の市場の競争に影響しない。戦略は1国をベースとして展開し、複数の市場間で調整活動を行う利点が少ない (Johansson 2000:9-10, 小田部 2001:邦訳 129)。

現地生産の段階では、販売される国で生産が行われるが、やがて、近隣諸国などへ輸出されるようになる。しかも部品や中間品は第三国にある兄弟子会社などから輸入され、生産されたものがまた別な国に輸出されるようになる。そして、その地で組立てられ現地ないし海外で販売される。この段階を「国際ロジスティクス」と呼ぶ (大石 2001:52~4、竹田 1985)。マルチドメスティック・マーケティングは現地生産の段階のみならず、国際ロジスティクスの段階でも利用される。また、国際ロジスティクス段階では地域マーケティングやグローバル・マーケティング戦略も使われるようになる。

#### (7) 地域マーケティング

地域マーケティングは、ASEAN, EU, NAFTAなどを想定したマーケティングで、世界の複数地域単位の生産子会社や販売子会社を作り、そこで生産された製品は各地域で販売するマーケティングである。経営方針は地域志向 (regiocentric) である。すなわち、ヨーロッパやアジアを1つのまとまったエリアと見なして世界の事業を管理する。評価や報酬の基準は地域本部で決められる。エリア内で人材・情報の交流が行われ、経営幹部はエリア内からの人材を登用する (Douglas & Craig 1989:48)。

「地域マーケティング」は大石(2001)の用語であるが、小田部(2001)は大石が「地域マーケティング」と呼称しているマーケティングを「多国籍マーケティング」と呼称している。小田部によると、企業は世界中の多数の国で自社製品を販売するようになるが、企業の経営陣はその活動のいくつかを地域ベースで統合するようになる。こうしたリージョセントリックなアプローチは西ヨーロッパ内などの近接国グループといった地域内で標準化し得る。製品は地域ごとに製造され、広告・販売促進・流通チャネルのコストは、地域内の子会社間で分担される。市場における地域イメージを形成するために、地域運営を強化する新しい地域ブランドを開発する。こうした地域指向のマーケティングを小田部は「多国籍マーケティング」と呼ぶ (小田部 2001:16)。

一方、近藤(2001)は国際マーケティングの代表的な研究者であるキーガンの説を援用しつつ、「多国籍マーケティング」とは「世界の複数国に生産と販売子会社を作り、それぞれの

国で生産したものはそれぞれの国で販売するという自己完結度の高いマーケティング」と定義している。この定義は大石(2001)の「マルチドメスティック・マーケティング」と同義である。竹田(1996)もキーガンを援用しつつ、「多国籍マーケティング」は、本国マーケティング・ミックスを特異な要請や習慣に合うようにしたマーケティングであると定義している(竹田 1996:73)。竹田の定義も大石のマルチドメスティック・マーケティングの定義と同義であると考えてよい。Johanssonの「多国籍マーケティング」の定義は「すべての市場がローカルな顧客が互いに大きく異なる嗜好や要求をもっている製品市場、マルチドメスティック市場かあるいは強いローカルな嗜好を持った市場を想定したマーケティング戦略」であると定義している(Johansson 2000:9)。彼の定義も「多国籍マーケティング」=「マルチドメスティック・マーケティング」と考えてよい。

このように、「マルチドメスティック・マーケティング」「多国籍マーケティング」「地域マーケティング」が混同されて用いられている<sup>(3)</sup>。しかしながら、共通して言えることは、「マルチドメスティック・マーケティング」(竹田、近藤、Johanssonが呼称する多国籍マーケティング)から「地域マーケティング」(小田部が呼称する多国籍マーケティング)へと進化していることである。本稿では大石(2001)に倣い、竹田、近藤、Johanssonが呼称する多国籍マーケティングを「マルチドメスティック・マーケティング」と呼称し、次段階として「地域マーケティング」へ進化するものとして把握する。

#### (8) グローバル・マーケティング

グローバル戦略では、諸国間の関係を世界的に掌握し、全世界を国境のない単一市場と扱うため、この企業の全事業活動を世界ベースで統合する。グローバル・マーケティング戦略はグローバル戦略の一構成要素である。グローバル・マーケティングはグローバル市場を対象として行われる。グローバル市場とは、マルチドメスティック市場とは異なり、国境を越えた市場であって、消費者や競争者は国境を越えて売買する。マーケティング戦略を開発する際には国ごとや地域ごとではなく、グローバルな視点を持つ。異なった国の消費者間には、類似性が見られ、セグメントは国境を越えて定義される。競争はグローバルなレベルで行われる。各国の市場はオペレーションの面で相互依存性が高い。ある市場の競争は他の市場のそれに影響を与える。戦略はグローバルをベースとして展開され、グローバルに調整活動を行う利点が多い(Johansson 2000:10、小田部 2001:邦訳17,129,141)。

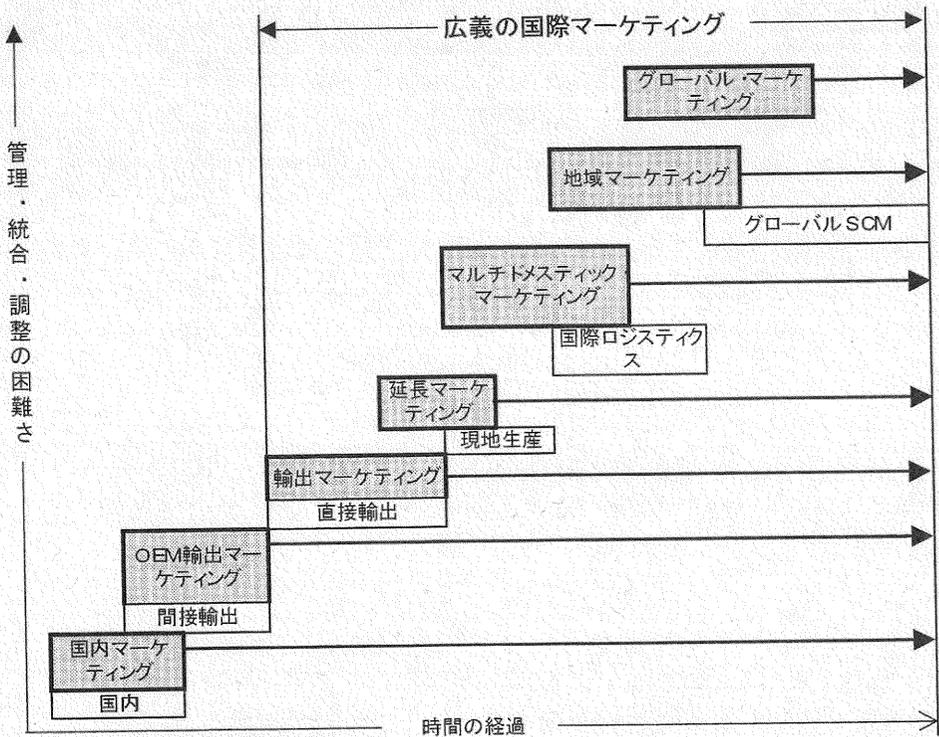
グローバル・マーケティングでは研究開発は技術の進んだ国で行われ、生産はコスト優位の国で行われる。製品は第三国や本国に逆輸出され世界中で販売される。このように研究開発と生産拠点が世界規模で適材適所に配置され、それを背景に各現地でマーケティングが展開される。グローバル・マーケティングにおいては本社から子会社への一方的な統制ではなく、両者間で双方向の調整が行われるとともに、子会社間の調整も行われる。その経営者はグローバル規模でシナジーを達成するために国境を越えた経営の調整と統合を

試みる。経営方針は、世界志向(geocentric)である。つまり、各国子会社の独自の経営スタイルや文化を尊重しながらも全世界で統一のとれた事業運営を実施する。文化や国を越えて、誰もが納得する評価や報酬の体系、昇進のあり方を整備し、経営幹部には世界中から優秀な人材を登用する。この段階になると、多国籍なオペレーションでの経営機能のシナジー効果、すなわち「連結の経済性」が競争優位の源泉となる。海外工場で生産された製品は現地、隣国、日本、第三国などさまざまなところで販売していることが多く、ロジスティクス(保管・出荷・輸送など)の点からできるだけ在庫を抱えないように最適化することが経営上望まれる。これを、「グローバルなSCM」(Supply Chain Management)と呼ぶ。SCMとは、「供給連鎖」と和訳されており「全体最適」を指す。それは、原材料供給者から部品・中間財供給者、製造業者(組立製造業者)、卸売業者、小売業者、最終顧客までの一連の供給連鎖を「全体最適化」を求めて一気通貫に管理することである。そもそも、これは調達や販売において、必要な物を、必要な数量を、必要な場所に、必要な時に供給することを意味しており、トヨタ自動車の「かんばん方式」と概念は同じである。このかんばん方式とSCMの違いは、前者は工場の自動車組み立てライン上で部品数量の減少により発注が必要になったときに「かんばん」と呼ばれている発注表を工場の人間が回収して決められたポストに入れておくと、部品メーカーがそれを回収し、その部品を製造もしくは調達して工場にかんばんと共に納入する方式である。後者のSCMはこれをコンピューター化したものである。かんばん方式はお金の流れが伴わないが、SCMとして機能するためにはお金の流れも伴い連動していく必要がある。つまり物の流れ、情報、お金が一つになって繋がるとSCMといえる。SCMと「ロジスティクス」の違いは、「ロジスティクス」は一つの企業内での取り組みであるのに対し、SCMは企業という枠を飛び越えた企業間のコラボレーションになる。そして、グローバルSCMでは「販売を重点に据えた改革」と「連結経営の視点に立った改革」が基本となり、そのために、的確な需要予測、柔軟な生産体制、効率的な部品調達が実施の条件となる。「販売を重点に据えた改革」とは、生産側からのプッシュではなく、販売側からのプルで全体のシステムを構築する<sup>(4)</sup>。つまり、生産工程におけるトヨタかんばん方式をサプライチェーン全体に拡張することである。「連結経営の視点に立った改革」とは、生産・販売・事業本部の各部門の全体最適を目指すことである。(Douglas & Craig 1989:49, 大石 2003a:69, 大石 2003c:14)。

グローバル・マーケティングは①国内及び海外子会社におけるコスト非効率性と無駄な資源利用の削減、②子会社間における製品、ブランド、その他アイデアの移転の機会、③グローバル顧客の出現、④グローバル・マーケティング・インフラストラクチャーの開発につながる国内マーケティング・インフラストラクチャー間の関係の改善を強調するマーケティング活動である(小田部 2001:17)。グローバル・マーケティングはグローバル・ベースでマーケティング・プロセスを標準化することではない。標準化はグローバル・マーケティング戦略の一部であって、標準化は製品や市場の諸条件、市場発展の段階、および多国籍企業経営者の性格等の組み合わせによって、

企業に利用されたり、されなかつたりする。企業は世界中心志向の観点をとる必要があり、企業活動はグローバル・ベースで統合されている(小田部 2001:124,140)。

図2. 国際マーケティングの進化



出所：大石(2001)を修正して筆者作成。

以上のグローバル・マーケティングへの進化過程をわかりやすくするために図に表したものが図2である。白抜き国内からグローバルSCMまでは、生産場所と販売場所を基準とした国際関与の諸段階を表しており、単線的発展を示す。これに対して、塗りつぶした輸出マーケティングからグローバル・マーケティングまではマーケティングの性格をあらわしており重複している部分が生じる。グローバル・マーケティングはそれより左側にある様々なマーケティング戦略を内包したマーケティングであり、一見、グローバル・マーケティングから地域マーケティングへの復帰と思われる現象も生じている。例えば、乗用車の4極(日本、アジア、北米、欧州)開発などがそれである。しかし、輸出マーケティングからグローバル・マーケティングへの発展は単線的ではないので、右側から左側へ

の復帰も大いにありうる。ナイキは現在でも延長マーケティングを一部維持しているというし、ネスレはマルチドメスティック・マーケティングに固執しているという。大切なのはグローバル・マーケティングは世界市場を対象とし、世界的に配置された生産・販売・研究開発・サービス拠点をネットワークとしてつなぎ、世界的な競争優位を獲得しようというものであることである（大石 2001:54～6を修正した）。

#### 第4章 グローバル・マーケティングの3つの側面

グローバル・マーケティングには(1)海外市場参入、(2)海外でのローカル・マーケティング、(3)グローバル・マネジメントの3つの側面がある(Johansson(2000))。

(1)海外市場参入の局面は、どのような参入様式で海外市場へ参入するかである。(2)海外でのローカル・マーケティングの局面は、参入した海外市場で現地での顧客を標的市場として、その国の消費文化、商習慣、法的規制や流通システムなどの状況に適合するマーケティングを展開することである。(3)グローバル・マネジメントの局面は、グローバルなネットワークを統合しグローバル戦略を開発すること、すなわちマーケティング・マネジメントのグローバル化である。マーケティング・マネジメントのグローバル化とは、各国で実施している4Pというマーケティング活動について、グローバルな観点から標準化、調整、統合を行うグローバル・マーケティングのマネジメントを行うことで、グローバル・マネジメントを行うには組織が重要となる。グローバル組織の条件としては、第1に、本部からの現地市場への指示において、情報のフィードバックを進めるための複数のコミュニケーションシステム、第2に、現地自律性が弱められるにもかかわらずグローバル戦略の遂行に取り組んでもらうための現地トップに対するインセンティブ、第3に、状況変化や新たな発展への対応のための柔軟な組織構造システムが必要となる（Johansson(2000)pp.2,3,335.）。

グローバル・マーケティングの研究には上述の3つの側面からのアプローチが必要である。

#### むすび

以上、グローバル・マーケティングの定義を明らかにし、国際マーケティングからグローバル・マーケティングへどのように進化してきたのかを動的に検討してきた。「グローバル・マーケティング」「多国籍マーケティング」「国際マーケティング」「マルチドメスティック・マーケティング」など多くの論者が異なる定義をしていることが看取された。筆者はそれを既存研究を体系的に整理し、国際マーケティングからグローバル・マーケティングへの進化の過程を明らかにしてきた。

グローバル・マーケティングはいわゆるグローバル企業や多国籍企業のマーケティングをさすのではなく、小規模であってもグローバル・マーケティングによって成長・発展をいかに遂げるかが問題である（嶋 2000:30）。これは広義の「グローバル・マーケティング

グ」の概念である。これに対して、狭義の「グローバル・マーケティング」の概念はグローバル企業あるいは多国籍企業によるグローバルな志向を持った戦略的マーケティングを指す。また、広義の国際マーケティングは「輸出マーケティング」「拡張マーケティング」「マルチドメスティック・マーケティング」「地域マーケティング」「狭義のグローバル・マーケティング」と進化してきたことも看取された。

1980年代までは国内マーケティングと国際マーケティングがそれぞれ独立して行われてきたが、1990年代からグローバル化が進みグローバル市場が実現した。それによって従来の国内・国際という垣根が取り払われ、小規模企業もグローバル市場を相手に戦略的マーケティングを採用するようになった。これが広義の意味でのグローバル・マーケティングへの進化である。しかし、一般に使用されている「グローバル・マーケティング」とはグローバル企業ないしは多国籍企業など世界的なネットワークを持つ企業が世界市場を志向して行うことができる戦略的マーケティングのことで、それは広義の国際マーケティングの国際化発展段階の一段階と捉えることができる。

(注)

(1) 例えば、1982年に、日本のヨーロッパ向けのVTR輸出急増が貿易収支赤字増大の原因と認められ、日本メーカーのVTR集中豪雨的輸出に対し、日本から輸入されるVTRに対しダンピング提訴が行われた。これを契機にVTRをめぐる日本とヨーロッパとの間に貿易摩擦が発生し、日本・EC間のVTRに関する通商問題が表面化した。83年に、日本の通産省とEC委員会の話し合いによって、83年から85年までの3年間、日本から完成品輸出の抑制、輸出入取引法による最低輸出価格制を骨子とする対ECのCTR輸出モデレーションを行うことが決まった。日本ビクターはEC向け輸出数量規制に対応して現地生産を始めた(胡・宋 2001:231~3)。

(2) 小田部(2001)は以上の特徴を狭義の意味での「国際マーケティング」に入れている。しかし、著者は上述の特徴は筆者の分類した「マルチドメスティック・マーケティング」に入ると考え、「マルチドメスティック・マーケティング」に加えた。

(3) 「グローバル・マーケティングは国際マーケティングの現代的形態である」と考える大石のような論者もいれば「国際マーケティングからグローバル・マーケティングへ」と考える論者もいる(大石 2003b:37)。

(4) マーケティング戦略には、プル戦略とプッシュ戦略という2つの考え方がある。プッシュ戦略は、製品を消費者の方に押しに行くという意味である。消費者への販売促進において、企業がセールスマンなどの人的販売に重点を置き、メーカー→卸売業者→小売業者→消費者へと製品を販売して行くことに重点を置く戦略である。これに対してプル戦略は、消費者を引っ張ってくるという意味である。すなわち、消費者への販売促進において、企業が消費者に対しブランドや製品の広告を行い、消費者の需要を喚起し、その製品を販売している店舗等へ足を運ばせ、ブランドを指名して購買させることに重点を置く戦略である。この戦略では広告戦略に重点が置かれることになる。

## 参考文献

- Bartlett, C. P. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders - The Transnational Solution* (バートレット, C. P./ ゴシヤール, S. 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』 (吉原英樹監訳) 日本経済新聞社、1990)。
- Douglas, S.P. & Craig, C.S. (1989) “ Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy”, *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.47-59.
- Johansson, J. K. (2000) *Global marketing - foreign entry, local marketing and global management* 2<sup>nd</sup> ., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Perlmutter, H. V. (1969) “ The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation ”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18 (パールミュッター, H. V. 「苦難に満ちた多国籍企業への進展過程」 (江夏健一訳) 『国際ビジネス・クラシックス』 (中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳、AIB JAPAN 訳) ベーカー, J. C., ライアンズ, J. K. & ハワード, Jr. D. G. 編、文眞堂、1990、575～596 頁)。
- Porter, M.E.(1986) “ The Strategic Role of International Marketing” *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, No.2, Spring, pp.17-21.
- 大石芳裕(2000)「グローバル・マーケティングの概念規定」高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館。
- 大石芳裕(2001)「グローバル・マーケティングの現代的課題—ブランドとIT:アマゾン・ドット・コム」近藤文男・陶山計介・青木俊昭編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 大石芳裕(2003a)「シャープ—グローバルSCMの構築」『ケースブック国際経営』有斐閣。
- 大石芳裕(2003b)「日本における国際マーケティング研究—角松正雄先生の研究を中心に—」『熊本学園商学論集』第9巻第3号(通巻第32号)、熊本学園大学商学会。
- 大石芳裕(2003c)「グローバルSCMの現状と課題」『マーケティング・ジャーナル』第88号、14～27頁、日本マーケティング協会。
- 外務省(2002)『外交青書』平成14年、国立印刷局。
- 黄燐(2003)『新興市場戦略論—グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション—』千倉書房。
- 近藤文男(1992)「日本の民生用電子産業の国際マーケティング」柏尾昌哉、小野一郎、河合信男監修『国際流通とマーケティング』同文館。
- 近藤文男(1995)「家電産業のマーケティング」角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店。
- 近藤文男(1996)「電子産業における国際マーケティング」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房。
- 近藤文男(1999a)「東芝の対米輸出マーケティング」近藤文男・若林靖永編『日本企業のマス・

マーケティング史』同文館。

近藤文男(1999b)「松下電器産業の輸出マーケティング」『経済論叢別冊—調査と研究』第17号、  
京都大学。

近藤文男(2001)「グローバル・マーケティング—民生用電子機器の対米輸出マーケティング—」

近藤文男・陶山計介・青木俊昭編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。

嶋 正(1996)「グローバル・マーケティング戦略」角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』150～173頁、ミネルヴァ書房。

嶋 正(2000)「グローバル・マーケティングの進化」高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館。

竹田志郎(1985)『日本企業の国際マーケティング』同文館。

竹田志郎(1996)「国際マーケティングの特性」角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』62～84頁、ミネルヴァ書房。

ハマー, J・チャンピー, M.(1993)『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社。

藤沢武史(2000)『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂。

胡左浩・宋華(2001)「日本ビクターの国際マーケティング」京都大学マーケティング研究会編  
『マス・マーケティングの発展・革新』同文館。

ポーター, M.E.(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。

諸上茂登・藤沢武史(1997)『グローバル・マーケティング』中央経済社。