
グローバル・マーケティングの概念

—国際マーケティング研究における新たな展開—

ティオフィラス・アサモア

はじめに

「グローバル・ビジネス」という用語が、トーマス・ホート，M・E・ポーター，アイリーン・ルーデン¹⁾によって1982年に使用され，1983年にグローバル・マーケティングの概念化をセオドア・レヴィット²⁾が行なった。1982年の論文で，ホート，ポーター，ルーデンは，マルチ・ドメスティックとグローバル・ビジネスの区別を試みている。この論文で提起された中心的な論点は，グローバル産業とは何かを明らかにしていることであり，三つの企業のケース・スタディを例にあげ，マルチ・ドメスティックと比較しながら世界的な活動の究極的な報酬，グローバル活動に関わるリスクと競争を説明している。ホート，ポーター，ルーデンは，外見上国際的である様々な産業におけるシフトの性質を観察するための分析単位として多国籍企業を用い，戦略的観点から，多国籍企業が競争する場合に，マルチ・ドメスティックとグローバルという二つの産業が存在すると主張した。

マルチ・ドメスティック産業において企業は，様々な外国（マーケット）において別々な戦略を追求すると言われた。したがって，競争的チャレンジは，各マーケットごとに独立して見出される。それぞれのマーケットで

活動している子会社は、戦略的に独立し、自立的に活動する能力を所有している。財務あるいはマーケティング政策は、ヘッド・オフィスによって世界的規模で調整されるかもしれないし、R&D（研究開発）やコンポーネント（部品）生産も集中して行われるかもしれない。基本的に、マルチ・ドメスティック・産業戦略において、活動は分散化されていると言われている。結果的に、それぞれの子会社は、プロフィット・センターであるはずだ。したがって各子会社は、マーケット機会に応じて利潤や全体的な成長への貢献が期待される。そのような状況下で、多国籍企業は、それぞれのマーケットを基盤に、ローカルの競争者と競争することが示される。

他方グローバル産業は、世界的規模のシステムに関わっていると見なされた。様々なマーケットでの子会社は、戦略的活動という観点から独立している。したがって子会社は、二つのファンクショナルな活動のうちの一つに特定化できる。戦略の集中化や運営の幾つかの面がグローバル産業において生じる。多国籍企業はローカルのニーズに対応するが、できるだけそのような対応は、全体的なグローバル・システムの効率的な妥協へ導かない方法で行われることが期待されていた。マルチ・ドメスティックあるいはグローバル概念が異なった産業や産業セグメントに適合するとホート、ポーター、ルーデンは結論づけた。

ホート、ポーター、ルーデンや、また他の学者によって、さらに（産業の）グローバル化という概念に対して幾つかの理論的なフレーム・ワークを提供したが、分析のユニットは、マーケティングというより産業としての傾向がある。だが、ホート、ポーター、ルーデンによるグローバルな枠組みでマーケティングに対する言及がなされた。

グローバル・マーケティングにおける学派

グローバル・マーケティング概念に対する異なる諸学派が存在する。基本

的に、グローバル・マーケティングから取り出されるパースペクティブ（学派）は、五つに区分される。

- (1) マーケティング活動，あるいはマーケティング研究の応用領域の一つとして考えられるグローバル・マーケティング
- (2) 主に，進化理論としてのパースペクティブから検討されたグローバル・マーケティング
- (3) 国際化を行っている企業，あるいは国際ビジネス活動を行っている企業の活動のコーディネーターとして考えられるグローバル・マーケティング
- (4) ネットワークの構築の基盤，あるいは国際ビジネス活動におけるネットワークそれ自体としてのグローバル・マーケティング
- (5) それ自体マーケティング戦略と見なされるグローバル・マーケティング

1. マーケティングにおける応用領域

このアプローチは、レーヴィット³⁾以前、国際マーケティングの専門家の中で共通に見出された。それらの専門家によって明確に述べられてはいなかったけれど、マーケティング活動やマーケティング研究の中心は、国内市場である。国際マーケティング／グローバル・マーケティングは、各国の制度によって作り出される異なった環境という条件に適合するマーケティングの応用領域となる。この見解に賛成する学者の中には、フィリップ・R・コトラー⁴⁾やスーザン・ケーヴァンシー⁵⁾らがいた。したがって、グローバル・マーケティングは、世界的な規模の基盤に基づくマーケティングの応用の拡張として考察される。

国際マーケティングとグローバル・マーケティングをマーケティングの応用分野と考えていた学者たちは、海外市場、海外市場の開発、海外市場インボルブメント、国内市場アンコントロールラブル、海外市場アンコントロールラ

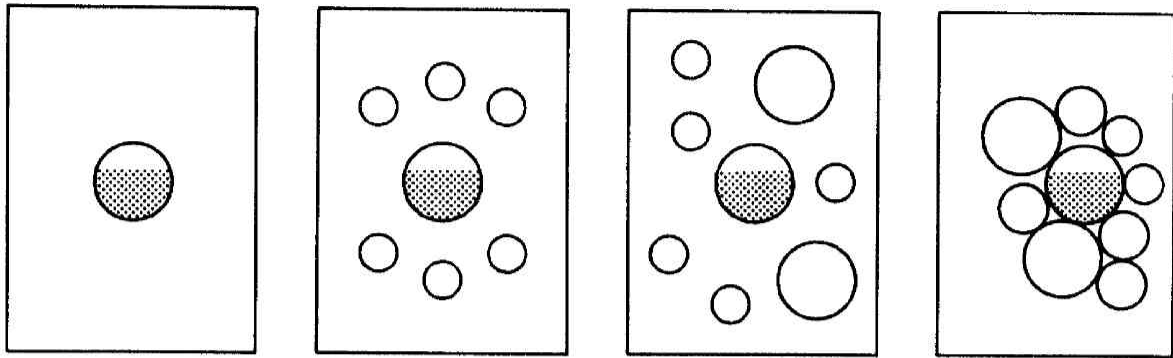
ブルなどのような概念を定義付けようと試みた。一般的に、例えば、マーケティングの定義、マーケティング・マネージメント、マーケティング戦略、消費者行動、流通、製品企画、価格政策、広告・販売促進などのマーケティングの伝統的要因を議論した後、彼らは、マーケティングの応用領域として区分けしようとしている。つまり、マーケティングにおける応用領域は、国際マーケティング、サービス・マーケティング、非営利組織マーケティングなどである。したがって、1980年初期に提起されたグローバル・マーケティング概念は、かつての国際マーケティングの代わりに概念としてしばしば使われている。

2. 進化論に基づく定義

フツザク、フォックス、デイ⁶⁾、大前研一⁷⁾の研究で見つけられたグローバル・マーケティングの分野で導かれた研究は、国内（ナショナル/ドメスティック）から国際（インターナショナル）を経てグローバルへと至るグローバル・マーケティングの発展を強調する（図1参照）。他の学者のうち、衣笠洋輔⁸⁾も5段階のプロセスを前提としている。またミカ・ミキンス⁹⁾は、国際マーケティングまでの4段階のプロセスを前提としている。さらにフツザク、フォックス、デイは、国内からグローバルまでの段階的発展だけでなく、4Psに関連してグローバル・マーケティング内での発展段階を提唱している。

この学派に関係する広く知られている調査研究の文献の一つは、ヨーラム・ウインド、スーザン・P・ダグラス、ハワード・V・パールムッター¹⁰⁾の論文である。これらの学者によれば、国内規模や他の問題の代わりにグローバルあるいは地域における活動に関する問題への（幾つかの）ガイダンスは、修正されたEPRG図式によって与えられるだろう。国際活動の進化における連続的な段階に関連する国際化に対する四つの指向を明らかにする。それらは、エスノセントリシズム（国内市場指向）、ポリセントリシ

図1 企業の分類



国内
ホーム・マーケットが唯一の市場

国際的
外国市場は「サテラライト」であり、ホーム・マーケットは最初に重要である

多国籍的
ホーム・マーケットは幾つかの異なった様々な環境/重要性の国内的運営

グローバル
ホーム・マーケットは単一の全体的市場から成る地理的に規定された単位の一つである

出所：Sandra Huszagh et al., "Global Marketing : An Empirical Investigation", *Columbia Journal of World Business*, 21, 1986, p. 33.

ズム（ホスト・カントリー指向）、リジョナルセントリズム（地域指向）、ジオセントリズム（世界指向）である。

3. グローバル産業における企業の機能の調整者として

M・E・ポーターや竹内弘高¹¹⁾による学派は、組織（企業）内でのマーケティング哲学やマーケティング・ドメインの問題に基づいている。これらの学者の前提は、国際マーケティングを企業の活動する領域の中での主要な機能の一つと見なすことである。その結果、グローバル・マーケティングは、企業のグローバル戦略内での役割を演じる。ポーターと竹内によって述べられているように、企業のグローバル・マーケティング内でのグローバル・マーケティング戦略によって、主に三つの役割が演じられる。

- (1) 世界的な規模でのマーケティング活動のコンフィギュレーション。あらゆる国でマーケティング活動が行われる必要があるということは、多

くのマーケティング活動が広く行き渡るべきであるということの意味する。だが、販売促進のマテリアルの生産、販売、サービス援助、メディア・セレクションなどのような活動を世界的に集中とするグローバル活動による幾つかの産業において、競争上の優位性が獲得される。

- (2) 異なった国において行われるマーケティング活動のコーディネーション。コーディネーションには多くの形態が可能である。例えば、①国を越える同じような方法。②各国間でのノウハウの移転（例えば、市場参入方法、顧客／マーケティングの情報）。③国を越えるマーケティング組織による努力の統合（例えば、国際会計マネジメント）。
- (3) グローバル・マーケティングは、ヴァリュー・チェーンにおける他の活動の国際コンフィギュレーション／コーディネーションと関連する。グローバル・マーケティングは、製品の世界的な展開や顧客サービスなどの維持によるノンマーケティング活動の潜在的優位性を明らかにできる。グローバル・マーケティング戦略の三つの役割は、相互に排他的とは見なされず、同時に追求できた。

4. ライク・ア・ネットワーク (LIKE A NETWORK)

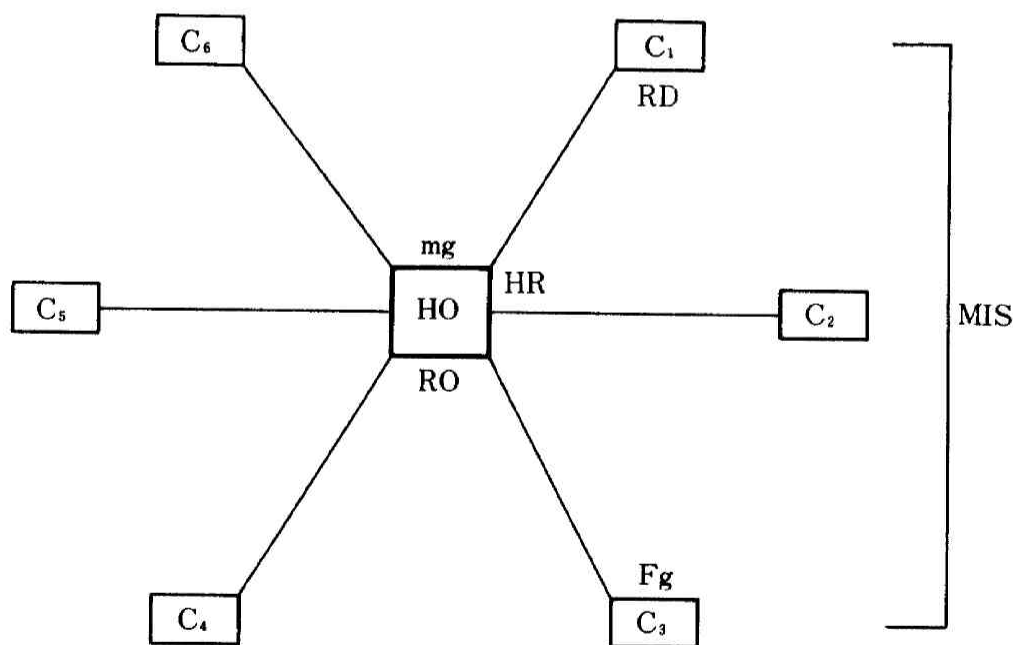
ネットワーク・アプローチの学派は、段階的発展アプローチと関連している。ある程度で、大前研一¹²⁾は、トリアッド——ここでは日本、米国、ヨーロッパ——のリジショナル・オフィス・ネットワークに基づいている。ライク・ア・ネットワーク・グローバル・マーケティング・システムのより包括的概念化は、ラリー・J・ローゼンバーグ¹³⁾によって前提されている。このアプローチは、グローバル・マーケティング・マネジメント・アプローチを採用していると見ることができる学派のものである。ローゼンバーグは、世界的規模のコーディネーションの進化の二つのレベルだけを提出している。これら進化の二つのレベルは、①ライク・ア・ホイール (Like A Wheel)、②ライク・ア・ネットワーク (Like A Network) である。国際企業は、ラ

イク・ア・ホイール（図2）やネットワーク（図3）のようなグローバル・コーポレーションであると思われる。

国際企業の下で、市場は国境によって区分され、その結果相互に独立している。これらの市場は、ホイールの軸あるいは中心としての本部本社のまわりを回転する。これら各国のマーケット（市場）の中での基本的関係あるいは共通要素は、それらがすべて、本部本社のマーケティング・インフォメーション・システムの部分となるということである。マーケティング活動は別として、他の諸機能は、各市場の潜在能力や本部本社の戦略に依存する市場においてはたらく。同じ機能は、他のマーケットから独立した一つ以上の市場において実行される。

ローゼンバーグによって見られたように、グローバル企業における本社本部の機能もまた、非常に重要であると思われる。すべてのリジョナル・オフ

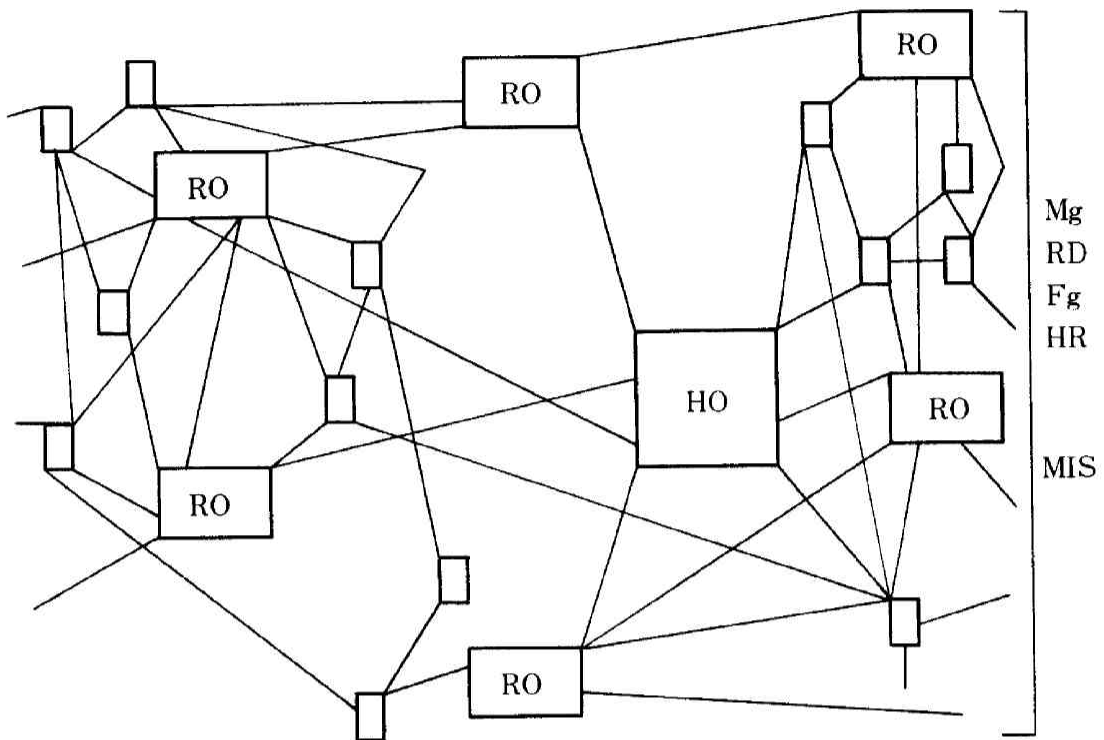
図2 国際企業…Like A Wheel



HO=本社, C₁…C₆=マーケット (主要国)
 Mg=製造, RD=R & D, Fg=財務, HR=人的資源
 MIS=マーケティング・インフォメーション・システム

出所：ローゼンバーグより。

図3 グローバル企業…Like A Network



HO=本部本社
 RO=リージョナル・オフィス
 マーケット(主要国)
 Mg=製造, RD=R&D, Fg=財務
 MIS=マーケティング・インフォメーション・システム
 HR=人的資源

出所：ローゼンバーグより。

イス（地域本部）は、直接的に本部と関係する。だが、リージョナル・オフィス間に、何らかの関係性がある。幾つかのケースで、リージョナル・オフィスは、その下にローカル・オフィスを持つ。しかし、幾つかのローカル・オフィス（地方支店）は、本部によって直接的にコントロールとコーディネートされる。さらにローカル・オフィスは、リージョナル・オフィス間にあるような関係性によって結合されるかもしれない。ローカル・オフィスは、一つ以上のリージョナル・オフィスと関係するかもしれない。リージョナル・オフィスの状態は、ローゼンバーグによっては明らかにされなかった。その状態とは、一つのアプローチとして、ローカル・オフィスを減少させるための範囲で本

部の機能を専門化するのか、あるいは二重にするのかということである。

グローバル・マーケティング研究の焦点

これまで行われたグローバル・マーケティング研究のほとんどは、標準化とカスタマイゼーションに関することだったが、特に、標準化に強調点が置かれてきた。だが、標準化の問題は、マーケティングでは新しくない。国際マーケティングにおいて、標準化すべきか、カスタマイズ化すべきかどうかという問題は、1960年代にすでに起こっていた。それは、1961年にエリンダー¹⁴⁾によって最初に提出された。エリンダーの主張は、広告と関連していた。彼は、消費者の中での強い類似性によって単一な広告が望ましく、かつ実行可能であると強調した。それ以来、広告は、国際マーケティングにおける標準化の問題の中心を占め続けてきた。サブハシュ・C・ジェイン¹⁵⁾によれば、25年間（1989年1月）にマーケティング標準化の分野で行われた34の主な研究のうち、14が広告と関係していた。セオドーア・レヴィット¹⁶⁾によって、国際マーケティング分野でのグローバル・マーケティング戦略として標準化の概念化が行われる以前、国際マーケティングの標準化の問題で三つの最もよく引用された論文は、D・バゼル¹⁷⁾、S・H・ブリット¹⁸⁾、R・Z・ソレンソンとU・E・ウィヒマン¹⁹⁾によって書かれた。バゼルは、多国籍企業のマーケティングの観点から彼の議論に焦点を当てた。彼は、組織内部での貿易障壁、広範さ、複雑さの減少と多国籍企業のマーケティングを行うための方法のために、多国籍企業のマーケティングに対する新鮮な見方を必要とする主張した。バゼルは、標準化の問題には、二面性があることを主張した。それらは、標準化マーケティング・アプローチの可能性と限界である。バゼルは、この二つの面に関心をもち、多国籍企業のマーケティング標準化の障壁（障害）と実現できる潜在的利益としてそれらを分類した。だが、彼は、国際マーケティング標準化に関する比較的重要な賛否両論が、産業と産業と

を、また企業と企業とを区別するかもしれないことを明らかにした。バゼルは、標準化を「幾つかの異なった国で同一の販売促進プログラムと同一の流通システムを通して、同一の価格で同一の製品ラインを作ること」²⁰⁾と、見なしている。彼は、この対極をローカライズド・マーケティング戦略と名づけている。バゼルは、これら二つの極は、実行できずあるいは不可能なものであると述べている。マーケティング戦略のどちらの要素が標準化されうるのか、あるいはそうであるべきなのか。そしてそのような標準化は、どの程度でそうあるのかという問題を彼は正した。彼にとって、ほとんどの多国籍企業のマーケティング戦略は、スペクトラムのローカライズド・エンドに近いものであった。結論として、国境が存在する限り国と国との間で、差異が見出せ続けられると、バゼルは述べた。しかしながら、現在このような差異は、基本的なマーケティング戦略の標準化の妨げとならない。

S・H・ブリットは、国際的な広告を展開する際の問題に注目している。ブリットは、「与えられた製品やサービスに対する広告の標準化の能力を確かにする文化的そして心理学的要因に基づいた調査研究」²¹⁾を、行うための方法論を発展させることに注意を払った。経済的要因に対する調査研究が十分存在することを考察するためのこの二つの要因に注目した。ブリットによれば、マーケティングと経済の要因の分析は、国際マーケティングへと参入するための推進力として機能する。だが、これら二つの要素と文化的そして心理学的要素の結合は、直面する問題を減少させる。ブリットは、主に、国際的な広告の標準化を行う中で、最も重要な要素である消費パターン、心理社会学的基準、全般的な文化的基準の三つの領域に注意を払った。

ソレンソンとウィーヒマン²²⁾は、多国籍企業によって市場に導入された消費財が、各国でのマーケティングの違いによってどのような範囲にわたるのかということに注目する。ソレンソンとウィーヒマンは、消費財産業での27の主要な多国籍企業を調査し、その企業がマーケティング活動をどれ程標準化できたのかを調査した。ソレンソンとウィーヒマンは、多国籍企業が実際

にマーケティング活動を標準化する場合の範囲と条件を示す実証的な証拠を提出しようとした。ソレンソンとウィーヒマンは、企業は、マーケティング・プログラムを標準化する傾向があると述べた（これらの活動は、製品、価格決定、販売促進、販売力などに関連している）。しかしながら、標準化は、企業とは異なっている。なぜ多国籍企業が標準化を行うかという問題に対する答えは、次のように提出される。

- (1) よりよいマーケティング成果。
- (2) より低いマーケティング・コスト。

次に言及される問題は、どのように多国籍企業がプログラムやプロセスを標準化するのか。

S・C・ジャイン²³⁾の研究は、プログラム標準化を強調した標準化の観点からグローバル・マーケティング戦略が形成されている。ジャインは、標準化には二つの面があるということを再び述べた。それらは、プロセスとプログラムである。あらゆる構成要素を含んでいる標準化は、想像できないと彼は説明した。また、標準化は、標準化とカスタマイゼーションの間の二分法を含んでいない。特に、この問題は、標準化の程度の問題である。さらに、標準化は、企業の内的そして外的両方の要因によって決定される。そして、標準化は、マーケティング・インフラストラクチャーがよく発達している状況で効果的に行われうる。

このような各々の要因の下で、ジャインは標準化の決定は、経済的プレイ・オフの基礎的分析に基づいていたという考え方に言及している。このことは、財務成果、競争上の優位性、そして他の関連要素を含んでいる。そこでジャインは、マーケティング・プログラムの標準化の基準に対する調査がさらに必要だと考える。ジャインは、この国際マーケティング・プロセスの標準化の問題には注意をあまり払っていなかった。したがって、国際マーケティング・プロセスの標準化に関連して、P・G・P・ウォルタス²⁴⁾の研究を検討する必要がある。

P・G・P・ウォルタスもまた、標準化構造を議論しようとした。ウォルタスによれば、国際マーケティングでの根本的問題は、国境を越えるマーケティング・プログラムとマーケティング・プロセスの望ましき (desirability) と実行可能性 (feasibility) (その範囲) に関連していた。根本的レベルでは、標準化戦略の可能性に対する意見の不一致が、しばしば国際的な企業が直面する環境の特性に関する様々な解釈を反映していることが明らかであるとウォルタスは述べた。

ウォルタスによれば、単一性あるいは他の方法は、国際マーケティング活動を決定するための様式内で達成できる程度を、国際マーケティング・プロセス標準化の中心的な問題が決定する。したがって、プランニング (企画) において採用されるマーケティング哲学、原理、テクノロジーに関して、そしてマーケティング・プログラムの準備に関して焦点が置かれる。国際マーケティングの標準化に関連するほとんどの調査、又は、研究による結論は、マーケティング・プログラムの標準化よりも、国際マーケット・プランニングと意思決定に対するユニフォーム・システムを実施することが、より重要であり実行可能であるとウォルタスは述べた。

マーケティング・プロセスの標準化に賛同する人は、国際マーケティング・プロセスの標準化の可能性に慎重になっている。さらに、国際マーケティング環境と企業の目標を含む変数に関連して標準化が実行可能であると認められるが、ユニフォーム・フォーマットを持つ注意深い分析やプランニングは、首尾一貫した成功の先行条件であると思われる。国際マーケティング・プロセスの標準化が直面する主要な問題は、意思決定プロセスや意思決定の基準などにおいて、集められたデータの種類、収集の方法、データ分析やデータ・ステップの使用を含む。様々な学者たちによって議論された標準化に関する実践は、国際マーケティングのプロセスの領域に関して極僅かしか調査又は研究が存在しないことから、マーケティングの標準化が主にサブグローバルなレベルに限定されてきたと指摘している。この状況は、国際マ

ーケティング環境や企業行動の理解である第一の源泉に属しているということが可能である。

セオドア・レヴィット²⁵⁾を前後として標準化概念の基本的定義は根本的に変化していない。つまり、幾つかの異なった国々で同一のマーケティング・プログラムを提供するのか、あるいは、同一のマーケティング・プロセスを行うことである。しかしながら、グローバル・マーケティングを定義する際に標準化という概念を導入したために、用語の使用に対して追加的次元が前提とされてきた。この新しい追加的次元において、グローバル・マーケティング戦略（標準化の実施）とグローバル・マーケティング・パースペクティブ（世界を必要な一つの大きな市場として考えること）は区別される必要がある。グローバル・マーケティングの他の部分に対して同じことがあてはまる。つまり、アダプテーションである。

グローバル・マーケティングの領域で見られるすべての学派は内容あるものであるが、戦略（セオドア・レヴィットが提出した概念）について、基本的な議論が標準化／適合であったことは明らかである。しかしながら、グローバル・マーケティングの基盤としての標準化の現在の意味を明らかにし、追加する必要がある。

第一の問題は、グローバル・マーケティングにおける分析ユニットと関連している。グローバル・マーケティングの基盤が標準化／適合であるという議論の根拠は、標準化されるために世界の至る所で、マーケティングが必ずしも必要であるということにはならない。その結果、国境に代わって、市場が分析単位になる。しかしながら、グローバル・マーケティング戦略を採用している企業は、世界全体を活動領域と見なすべきである。このような企業は、一つの国、あるいは、一つの国のある領域または地域に企業の活動を限定するかもしれないが、世界のあらゆる部分から生じる競争能力を備えている。そのマーケット・セレクション（市場の選択）は、機会、ミッション、組織能力などの機能となる。

グローバルな消費者の概念

グローバル・マーケティングに関する議論は、もし市場が必ずしも国を基準として考えられる必要がなければ、誰が、グローバル消費者であるか。グローバルな消費者という概念を明らかにする議論に関しては、文献としての提案や仮説はほとんどない。アーネスト・ディヒター²⁶⁾が、この概念について最も詳しく議論した学者の一人ではないかと思われる。ディヒターは、ワールド・コンシューマーという用語を提出した。ディヒターは、文化人類学を理解することが競争によるマーケティングの主要な手段の一つであると提案した。ワールド・コンシューマーを取り扱う糸口は、文化的類似性と相違性の客観的な検討から始まると考えられる。そして、ディヒターは、国際マーケティングに関係する多くの消費者行動パターンをまず指摘した。その結果、ディヒターは、国々からなる六つのワールド・マーケット・グループを提案した。これらの六つのワールド・マーケットを提出する前に、ディヒターは、デモグラフィックなマーケット・セグメント形態でだけ差異を持つ類似的なすべてのもので一つだけのワールド・マーケットの展開を隠蔽する文化的要素や国家主義を詳しく広範囲に論じた。しかしながら、国境がもはや存在しないということをディヒターは示した。ディヒターによれば、ワールド・カスタマーを発達させてきた二つの主要な要素は、感情と動機である。国々（植民地）、経済（ヨーロッパ経済共同体）、軍隊（NATO）、旅行、移民などによってこれらの要素は発展してきた。ディヒターによれば、グローバルなスケールで消費者革命が起こっている。基本的には、これは中流階級の革命である。その結果、国の中で中流階級が多ければ多いほど、その国はワールド・カスタマーに近づく。したがって、中流階級は、ディヒターによって、国の発展の程度を決定する経済的や心理学的バックボーンとして見なされている。また、中流階級は、異なった文化を知ったり解釈したり、さら

にその成果を評価するための糸口となる。中流階級の発達は、旅行、マスコミなどによって助長されてきた。

ディヒターの論文は、かなり古く、欠点もあるが、グローバル・コンシューマーを定義し明らかにしている。だが、グローバル・コンシューマーの概念化に注意を向けさせた契機である。人々の移動の増大、情報処理に対する能力の増大、マス・コミュニケーションの国際化、グローバルな広告というようなマーケティング組織の活動は、グローバル・コンシューマーの発達へと導く。ディヒターによれば、消費者における最も大きな違いは、消費者が同じように見える事実を別とすれば、異なった形態での達成水準に依存したことだった。

標準化は、また、グローバル製品の開発によって促進された。これらは、文化、国家主義、過去に特定の製品に対して限定された市場に関連する問題に触れない製品としてみなすことができる。そのような製品は、グローバルと呼ばれた産業の製品としてだけでなく、過去に国内と分類された産業の製品にも属している。これに関して、産業の基準からグローバル・マーケティングを引用することが難しくなった。グローバル・マーケティング議論の対象の中心は再び産業から企業に戻る傾向があるようだ。この問題は、最近、ほとんどの企業が一つ以上の産業を活動する事実によって和解された。この点で、グローバル・マーケティングは、製品、産業における組織的な能力と全体的な傾向について考えられるべきである。同時に、いくつかの産業は、他の産業よりもグローバル化する傾向にあることは否定できない。これは、企業やマーケティング組織によって取り扱われた製品の特徴の結果である。例えば、家庭電化製品や自動車は、基本的に食べ物や飲み物より特性においてグローバルな産業、あるいは、製品と言える。しかし、例えば、家庭電化製品の中では、テレビは地域的であり、国によっては放送システムやいくつか存在する習慣的な電気のボルテージに依存している。他方、飲み物の中でワインは、ほとんどの場合グローバル・マーケティング戦略に適合すること

ができる。

したがって、グローバル・マーケティング戦略を基準とする標準化は、産業の観点から単純に、あるいは、きちんと定義することはできない。さらに、ブランドや製品のタイプがパースペクティブにおいてグローバルである場合、ブランドの性質と特性が存在する限り、いくつかの企業は、製品を取り扱うかもしれない。さらに、企業は、その企業がマルチ・ドメスティックとして伝統的に分類されるかどうかに関係なくパースペクティブにおいてグローバルな展開をさせる。一つの国、又は、一つの地域以上のマーケティングに関係のある企業の数の増加も、グローバル・マーケティング戦略が実際に適用されている率で促進されている。グローバル・マーケティングは、多国籍企業独自のものではないので、中小企業にとっても必要なものである。さらに、輸送とコミュニケーションのテクノロジーにおける進歩は、情報の増加と速い流れを導いた。これは多くの点でグローバル・マーケティング戦略の一層の発展と同様、包括的な手段を大いに提供している。結果として生じる効果は、製品の高い品質とサービスに関して他の国で見つけた製品と同じ物を持つことを要求する顧客の増加である。この意味でグローバル・マーケティング戦略は、マーケティング・ミックスだけでなく、マーケティングとマーケティングの実践の規定を広く受け入れられることで、同一であると証明できるマーケティングのすべてのレベルを限定する特徴を所有する傾向がある。

グローバル・マーケティングの定義

グローバル・マーケティング概念を定義する試みにおいて、グローバル・マーケティングを取り巻く論争で同一であると証明できる五つの主要な学派が提示された。これらの学派のそれぞれは、関係研究者たちによって採用された観点次第で正当化される。だが、標準化に関する問題、つまり戦略としてのグローバル・マーケティングは、グローバル・マーケティングに関係あ

るほとんどの研究者の注意を引いた。その際の重要な問題は、グローバル・マーケティング戦略と国際マーケティングの伝統的な活動の範囲内の概念の場とみなすものかと考えるかどうかということである。だが、グローバル・マーケティングに関する論争が、マーケティングに対して新しい指示と意味を与えることは否定できない。グローバル・マーケティング戦略は、元来標準化に基づいて規定されたけれど、次第に力説点は、標準化が適切で、与えられた状況や製品などに適切な度合いで変化してきている。したがって、グローバル・マーケティング戦略は、標準化に基づく中心点から定義されることができるだけでなく、理論的に純粋な標準化から純粋なカスタマイゼーションへの連続体として定義することができる。そのような連続体は、組織の総合的な行動の基準やサブビジネス・ユニット (SUB) に関して定義された機能的なレベルやマーケティング・ミックスのレベルに当てはまるだろう。企業のすべての経営レベルやマーケティング・ミックスのすべての領域で標準化を遂行することは必要でない。さらに、標準化は、グローバル・マーケティング・プロセスとグローバル・マーケティング・プログラムに適用できる。国際マーケティングは、伝統的にマーケティングの応用分野とみなされたので、国際マーケティングにおける戦略としてのグローバル・マーケティングの外観もまた、国際マーケティングの分野に新しい意味を与える。言い換えると、グローバル・マーケティング戦略の提示まで戦略の概念は、国際マーケティングの分野にあまり関係していなかった。

グローバル・マーケティングにおける標準化／カスタマイゼーションに基づく戦略に関連した問題は重要だけでも、他の概念も浮上してきた。これらの概念は、まず、グローバル・マーケティング・パースペクティブである。多くの場合、グローバル・マーケティングは、グローバル・マーケティング・パースペクティブを意味するために使われた。この概念は、全世界が潜在的マーケットや企業活動の潜在的領域であることをほのめかしている。競争者の要素と企業資源などに基づいてマーケティング組織（営利組織／非営

利組織)は、活動する市場を決定する。だが、それらは、それらが直面している潜在的グローバル・マーケットと潜在的グローバル競争に通じている。グローバル・マーケティング・パースペクティブの概念は、国際マーケティングの伝統的な概念よりももっと広い範囲に及ぶ見通しを所有しながら進歩していく。重要な差異は、国際マーケティングの伝統的な概念がその活動において国内か国際で、企業の間ではっきりとした二分を明らかにすることである。したがって、マーケティングとマーケティング概念は、国内のマーケットに適用できるようにみられる。

しかしながら、グローバル・マーケティング・パースペクティブの下で、企業が行動の領域に加えて、企業の哲学、目標、オリエンテーションを定義することで企業資源に関連するグローバル潜在能力とグローバル競争を見分けることが大切である。この点で、何人かの著者は、グローバルな考えだが、伝統的な国内企業によって採用されるためのアプローチとして地域的活動のアイデアを提案している。この意味で、グローバル・マーケティング・パースペクティブは、企業の行動において強力なマーケティング概念としてみなされることができる。世界のそのような動向は、その企業活動の領域に関係ないすべての企業が、グローバル・マーケティング・パースペクティブを所有しなければならないことを要求している。しかしながら、このアプローチは、その活動するマーケットに関係あるだけでなく、情報を獲得することで企業にかなり負担を掛けている。マーケティング情報システム(MIS)や戦略的情報システム(SIS)の新しい概念は、グローバル・マーケティング・パースペクティブのニーズに適合するために再び考慮されるか再び定義されなければならない。現在、この点で、国内だけで活動している企業によって必要になる情報の大部分は、二次的調査を通して獲得されることができる。グローバル・コンディションの詳細を調べる必要があるにつれて、費用は重要な要素になり、グローバル・マーケティング・パースペクティブは、グローバル・マーケティング戦略の主要な決定要素になる傾向がある。

これは、グローバル・マーケティング戦略が、明らかにグローバル・マーケティング・パースペクティブなしに企業によって行われることができないことを意味している。言い換えると、グローバル・マーケティング・パースペクティブは、グローバル基準で活動すべき企業にとって必要な条件になってきている。そのような活動は、全体または適所として与えられた市場に狙いをつけることができる。したがって、グローバル・マーケティング行動を必要とするグローバル・マーケティング・パースペクティブは、もしマーケティング戦略連続体の範囲内で適用されるならば、より効果的である。最も安い費用で活動するためのグローバル・マーケティング戦略（標準化／カスタマイゼーション）の主要な決定要素である費用が与えられることは、活動を理論的なグローバル・マーケティング標準化にもっと近づけることである。要求された費用を支払う余裕がある顧客は、カスタマイゼーションによって決まる理想的なグローバル・マーケティング戦略にもっと接近していこう。これは、低級ブランド（ブランドがないものを含む）から高級ブランドまで広い製品／サービス・ラインの幅を所有する産業において適用することができるようである。同じことが、違う市場で活動する企業に適用する。そのようなアプローチもグローバル・マーケティング・セグメンテーションに基づいてみなされる。又、これは、グローバル・マーケティング・セグメンテーション活動を行うために重要な要素として費用をもたらす。一つの例が、世界的乗用車市場活動でみられる。乗用車の基本機能は、輸送目的である。この機能は、与えられた基本費用を必要とする安全に向かって達成されなくてはならない。費用効果性を達成するために標準化は、乗用車の製品ラインにおける基本製品レベルのために行われる。企業資源によって、企業は、その活動の限界を規定することができるが、特にその企業がグローバル産業の中にある場合、グローバル競争を承知していなければならない。国家法は、グローバル・マーケティング戦略の詳細を幾分修正するかもしれないが、まだ費用は、標準化のレベルを決定する主要な要素になるだろう。基本的機能

以上の他の機能は、費用を負担することができる顧客に対して加えられるかもしれない。グローバル産業のそれぞれのレベルで、グローバル・マーケティング戦略としての標準化の形式は、費用に反応して実施される。

第二に、グローバル・マーケティング・パースペクティブとグローバル・マーケティング戦略の論争は、それらが企業のマーケティングの観点だけに関心を抱く一方的な議論と見なされてきた。広い範囲で、これは最初に企業の観点から研究に普及した経営の中の戦略の概念という用語に対して明らかになる。しかしながら、情報の流出に加えて、輸送機関とコミュニケーションの進歩の結果に帰する標準化に基づいたグローバル・マーケティング戦略の展開のための原因は、グローバル・コンスーマの概念の考察を導いている。多くのパースペクティブは、グローバル・コンスーマを定義することで、可能である。発展途上国における企業のグローバル・マーケティング戦略の基礎として最初に提示されたマーケットの均質性は、消費者が市場を形成するので、消費者の特徴の均質の成長としてみなされることができる。マーケットの均質性に関する研究は、多くの社会でみられる国際化のプロセスによって限界が壊されるライフ・スタイルについてなされた。様々なライフ・スタイル、マーケティング技術、プロセスとプログラムに適合するマーケットの標準化に逆らって緩和される多くの要素が存在するけれど、近頃は、これらの区別を避けている。現在、国際マーケティングで間違った考えを広く普及させたこれらの要素は、それぞれの国に従って消費者を区別することの基準を提供した。これらの要素は、特に国家主義がとても強かった時、文化、国民の風習、国民の特徴に焦点をあてた明らかな違いとして見なされることができた。高級ブランド製品と一流の製品の消費者は、国家的限界を超越してきた。ブランドの拡散が、それぞれの国によって消費者のグループ分けを導いた限界をかなり変えたことは、今や明らかである。さらに、顧客の基本的ニーズに的を当てたマーケティング実践は、オリエンテーションでグローバルな傾向にある。詳細な違いが国と国との間に存在するかもしれないけれ

ど、これらは、個人、グループ、国のニーズに適合するグローバル・マーケティング実践を提供するための選択権とみなされることができる。その結果、製品／サービスについてのグローバル情報を所有する消費者は、グローバル・コンシューマの最初のグループを形成するだろう。

他のパースペクティブは、海外旅行をしたり、彼等が何処へ行くにしても製品／サービスに対してほとんど同じタイプや質を要求する消費者を占めることができる。小さいグループに見えるかもしれないが、旅行、(海外)出張、非営利的な社会間の国際交流の他の形における増加で、この観点から分類されることができる人々の数が増加してきている。さらに、彼等が現居住国に帰った時、他の人々にかかなり深い影響を与える。企業が、パースペクティブにおいてグローバルになってきているだけでなく、消費者も彼等の需要、ライフ・スタイル、情報源、消費者行動などにおいてもグローバルになってきている。

グローバル・マーケティング戦略の限界

標準化に基づいたグローバル・マーケティング戦略は、限界の範囲を提示していない。だが、状態と地域組織を定義する政治上の境界がある限り、現実の基本的違いが存在することに注意しなければならない。国家主権は、地域組織によって取って代わられたけれど、これは、国家が主権を持っている事実に基づいている。これらの現実の基本的違いは、時々、理論的な標準化だけに基づいたグローバル・マーケティング戦略の中心部を構成する基本的な要素の大部分に影響を及ぼす。第一のこの要素は、法律システムとみなされる。国際法律制度が存在するけれど、国家法律システムは、ほとんどの場合とても良く当てはまっていたので、マーケティング実践は、マーケティング実践に基づいたそのような法律と規則でラインに作られなくてはならない。もう一つの重要な要素は、歴史である。それは、グローバル・マーケティング

グ戦略にとって限界であることもできたし、グループ分けの形式に押し上げることもできた。一つの例は、かつての植民地とその入植者の関係のタイプとシステムである。その様な関係は、文化的、社会的、政治的な加盟の他の形式に基づいている。注意を必要とする他の領域は、発達のレベル、特に国と国との間の経済発展における差異である。数人の研究者たちは、発展途上国のニーズと特徴が標準化の要素を決定することはほとんどないと述べた。

結 論

外見上、マーケティング組織に適応させた利潤の観点から、貨幣制度は、標準化の範囲を決定するための限界としてとても重要である。

ある製品／サービスは、上であげた要素の影響を簡単に回避した。そのような製品／サービスと産業は、グローバル・マーケティング戦略とグローバル・マーケティング・パースペクティブとみなす研究の中心である。しかしながら、多くの産業、製品／サービスは、グローバルで処理されている。多国間商業協定は、グローバル・マーケティングの発展のための合意を形成するために交渉する場である。精巧な（この領域における）組織の一つは、関税と貿易に関する一般協定（ガット）である。原則として、ガットは、理論的なグローバル・マーケティング・パースペクティブ／グローバル・マーケティング戦略を達成するための状況を作り出すことを目的とした統制機関であると考えることができる。関税の取り決め、量の制限、議論の解決の三つの主要な種類に分けられるガットの活動は、国家主権の存在の結果である。これらの問題の存在は、基礎のより厳密な再調査と発展途上のグローバル・マーケティング戦略のプロセスを要求する。グローバル・マーケティング・パースペクティブの概念は、経営の認識と確信により一層基づいている。しかしながら、グローバル・マーケティング戦略は、資源を要求し、又、費用を伴うだろう。この点で、グローバル・マーケティング戦略は、特に国際マ

ーケティング内の戦略として、開始、展開、構成、そして運営されることが
できる基礎を検討する必要性がある。又、全体として、マーケティングとマ
ーケティング研究の範囲内で、どのようにグローバル・マーケティング戦略
を位置づけるかを研究することは、必要なことである。

参 考 文 献

- 1) Hout, Thomas, Porter, M. E., Rudden, Eileen, "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, Vol. 60 (Sept.-Oct.) 1982, pp. 98-105.
- 2) Levitt, Theodore, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May-June) 1983 pp. 92-102.
- 3) *Ibid.*
- 4) Cateora, P. R., *International Marketing*, Homewood M. Hess, 1986.
- 5) カトーラ, P. R., キーベニー, S. 著, 角松正雄監訳, 『マーケティングの国際化——グローバルな視野での行動——』文真堂, 1989年。
- 6) Huszagh, Sandra, Fox, R. J., Day, Ellen, "Global Marketing: An Empirical Investigation", *Columbia Journal of World Business*, 21 (Twentieth Anniversary Issue) 1986, pp. 31-44.
- 7) Ohmae, Kenichi, "The Global Logic Strategic Alliance", *Harvard Business Review*, (March-April) 2, 1989, pp. 143-154.
_____, "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, (May-June) 3, 1989 pp. 152-161.
_____, "Planting for a Global Harvest," *Harvard Business Review*, (July- August) 4, 1989, pp. 136-145.
- 8) 衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社, 1979年。
- 9) Wilkins, Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise*, Harvard Univ. Press, 1970, pp. 45-46.
- 10) Wind, Yoram and Douglas, Susan, "The Myth of Globalization", *Journal Of Consumer Marketing*, (Spring) 3, 1986, pp. 23-36.
_____, and Perlmutter H. V. "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal Of Marketing*, Vol. 37, April, pp. 14-23.

- 11) Takeuchi, Hirotaka and Porter, Micheal E., "Three Roles of International Marketing in Global Strategy" in *Competition in Global Industries*, ed. by Micheal E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
竹内弘高, ポーター・E・マイケル, 「グローバル・マーケティングの戦略的役割——世界的希望でのコーディネーションの管理について——」『ビジネスレビュー』 一橋大学産業経営研究所, Vol. 31 No. 1, August 1983, pp. 1-20.
- 12) Ohmae, *op. cit.* (July-August) 1989, pp. 136-145.
- 13) Rosenberg, L. J., "Observation of Global Marketing——Implications for Marketing Professionals", Maryland State University IBMII, Tokyo, June 1990, Unpublished Paper.
- 14) Elinder, Erik, "How International Can Advertising Be?" *International Advertiser*, (December) 1961, pp. 12-16.
- 15) Jain, S. C., "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", *Journal Of Marketing*, (Jan.) 53, 1989, pp. 70-77.
- 16) Levitt, *op. cit.*
- 17) Buzzell, Robert D., "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review*, Vol. 46, (Nov./Dec.) 1968, pp. 102-113.
- 18) Britt, S. H., "Standardizing Marketing for the International Market", *Columbia Journal Of World Business*, 9, Winter 1974, pp. 39-45.
- 19) Sorenson, R. Z. and Wiechmann, U. E., "How Multinational View Marketing Standardization", *Harvard Business Review*, Vol. 53 (May-June) 1975, pp. 38-55.
- 20) Buzzell, *op. cit.*, p. 103.
- 21) Britt, *op. cit.*, p. 39.
- 22) Sorenson and Wiechmann, *op. cit.*
- 23) Jain, *op. cit.*
- 24) Walters, Peter G., "International Marketing Policy : A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy", *Journal Of International Business Studies*, 17, Summer 1986, pp. 55-69.
- 25) Levitt, *op. cit.*
- 26) Dichter, E., "The World Customer", *Harvard Business Review*, Vol. 40 No. 4, (July-August) 1962, pp. 113-122.