グローバル・マーケティングにおける国際規格のインパクト

——国際標準化機構（ISO）の観点から——

ティオフィラス・アサモア

I　はじめに

国際マーケティングの分野においては，1980年代の初期に標準化に基づいたグローバル・マーケティング戦略に関する議論がおおいに行われたが，世界規格として一般的に受け入れられる具体的な意味での議論は特に行われなかった。このような議論が行われなかったことにより，グローバル・マーケティング戦略の発展に悪影響が及ぼされたことは明らかである。規格化が，研究開発やエンジニアリング，製品化，生産性，さらには利潤率や消費者の安全性など国際マーケティングの活動全体に渡って多大な影響を及ぼしたと主張したとしても言い過ぎではない。さらに標準化に基づくグローバル・マーケティング戦略の下で，国際規格が国際マーケティングの諸要素の相互の交換性を促進するために使用されたり，国際マーケティングでの健全な競争を可能にしたとも言えるであろう。

その反面強い強制力を持つ国際規格は，グローバル・マーケティング戦略の下でこれまで作られてきた原則を国際マーケティングへの参加者に守らせるきっかけとなった。しかしながら国際規格の出現以来，国際商取引の研究，

特に国際マーケティングの研究では，国際マーケティング，主にグローバル・マーケティング戦略における国際規格が引き起こす諸問題やその意味は真剣に論じられてはこなかった。国際マーケティングの下で，グローバル・マーケティング戦略に対する国際規格の影響力や位置づけを調べることはグローバル・マーケティングに参加する者にとって重大な関心事であるべきである。なぜなら，グローバル・マーケティング戦略は標準化という考え方に基づいているからである。

国際マーケティングの標準化の適切な手段が何であるかという問題は，グローバル・マーケティング戦略において主要な関心事であった。先に述べたように，現在まで国際標準化に関する適切な手段を展開するためにこれといって特別な試みが行われてこなかったが，以下の問題点が明らかにされる必要がある。第一に，グローバル・マーケティング戦略が達成しなければならない標準化の適切なレベルが明確にされる必要がある。第二に，国際標準化問題に関する組織的レベルが明らかにされる必要がある。第三に，様々な組織的レベルで行われるグローバル・マーケティング戦略に対して標準化の意味が明らかにされる必要がある。第四に，国際規格がグローバル・マーケティング戦略と対応できるようにするために採用されるべきアプローチや手段が明らかにされる必要がある。これらの問題点は，一つの研究論文で考察するには困難である。

II　本稿の目的

ここ数年企業の活動への関心は，1970年代や1980年代の初期では見られなかったほど高くなっている。たとえば，長い間一般的な意味での品質の問題には関心が注がれたけれど，品質体制全体（品質管理体制や品質保証体制を含めて）の展開に対する関心は，個々の企業の手に委ねられてきた。よくできた場合をとってみても，個々の国で品質に関する問題で消費者を保護する

ための法律や規制を行うことぐらいであった。日本では製造物責任法がこのような法律の一つとして最近（1990年代初期に）制定された。

注目を集めてきた企業活動のもう一つの例は，環境管理である。環境活動家は，環境保護に対して企業は積極的な役割を持っていると主張し続けてきた。しかしながら企業が環境活動家の要求に応えるためには，コストの上昇という潜在的な脅威に直面してきた。事実幾つかの企業は環境活動家に対する訴訟費用の増加と競争力の低下を被ってきたと主張してきた[1)]。訴訟の脅威と顧客や消費者の反応だけが環境管理体制の展開を企業に迫らせる要因ではない。株主も環境問題の危機を抱える企業を見捨てるし，金融機関も融資の審査内容に環境問題に関する危機管理を含めている[2)]。

近年品質や環境管理の領域は，国際規格としてもっともよく知られている。国際規格は基本的には，国境を越えて活動する製造企業にある種の資格を与える。品質管理体制や環境対策や環境管理体制に関する規格の保証それ自体は，グローバル・マーケティング戦略を企業が展開したり実践するためには十分ではない。だがそれらは，グローバル・マーケティング戦略に関するアプローチや手段を計画したり，開発したり，実践したり，継続したりするための重要な要因である。またそれは，グローバル・マーケティング研究における企業の動機を考察する際にも効力を持つかもしれない。そこで本稿の主な目的は，グローバル・マーケティング戦略の展開を支配するであろう適切な国際マーケティング標準化の手段を提出するために上にあげた第四番目の問題を取り上げることである。

この目的を達成するためにこの論文では，次の問題点を取り上げる。第一に，国際マーケティングの運営を含めて企業経営に関する近年行われてきた研究が注意を払ってこなかった，国際規格の意味の検討。第二に，国際標準化機構によって設立された現在の国際規格の検討。第三に，グローバル・マーケティング戦略の展開やその実践における国際規格の適切な位置づけの評価である。

III 規　　格

1 その意味

国際標準化機構や国連欧州経済委員会（The United Nations Economic Commission for Europe; UNECE）によって設けられている規格の一般的な定義によれば，「規格とは，社会の最大の恩恵の増大を目的とし，国内や地域間や国際間の各レベルの個人や団体で認証される科学や技術そして経験の総合に基づいて，公のあらゆる利益により一般的に認められ，同意され，協力を引き出すための，公によって利用される特定の技術や文書である[3]」。

この定義は，ほとんどあらゆる国の機関で採用されてきたため，普遍的に記述されているとみなされるけれども，さらにもう一つの定義を取り上げる必要がある。その定義は，貿易自由化のためのガットの1979年の協定や欧州連合の規約[4]に見いだされる。後者では欧州連合内での技術的な規格や規制に関する情報を規定している。これらの機関によって与えらた定義によれば，「規格とは，それに従うことは強制ではないが，継続的な適用が標準化を行う個人や団体によって認められる特定の技術である[5]」。ガットと欧州連合における規格に関する意味合いの違いや，また国際標準化機構や国連欧州経済委員会における規格に関する意味合いの違いは，貿易の自由化を如何に評価するかという観点からの差異を反映していると言える。

2 国際規格の主な特徴

一般的に国際規格は，五つの主な特徴を持つと言われている[6]。

① ある認定された団体による文書化されたドキュメントである。

国際規格は，ある認定団体により認証を受けた文章化されたドキュメントの形態をとる。このような認定団体は，国，国を越えた地域圏，あるいは国際的規模に渡る。これらは，公的な機関によって（契約や条約，協定などに

より）認定さている場合が多い。またそれらの認定には，非公式的なものもある。公的な機関が企業団体から構成される場合，そのような団体は独立性やその目的からいって母体の企業団体とは区別されることがしばしばある。

② 一般の人々や団体に利用可能なドキュメントである。

このような認定された団体のドキュメントは，一般の人々や団体に利用可能でなければならない。原則として規格は，あらゆる利害関係を持つ人々や団体によって作り出されなければならない。このことは，一致して作り出されたドキュメントが誰によってもすぐに使用できることを意味している。その結果規格認定機関は，公的に彼らの基準を公表しそれが採用されるように活動することが普通である。ほとんどの場合各規格認定機関は，相互に協定を結んでおり，相互に規格を採用するように働きかけている。

③ 利害関係や利益関係を持つあらゆる人々や団体による認証を伴って作成されたドキュメントである。

Technical regulations や industrial specifications から区別されることが規格の根本的な要件である。technical regulations や industrial specifications や規格は，全く同様の内容や本質的に同じような目的を持つけれど，規格はいつもあらゆる利害関係者の協力によって作り出される。したがって規格機関は，公開できる本物の合意があることを確証させるだけでなく，草稿段階からの参加が必要となる。

④ 適用が繰り返されたり継続されるドキュメントである。

規格は，その適用が繰り返されたり継続されたりすることが意図されている。この特徴は，公的あるいは私的 procurement specification とは区別される。一般的に規格は，製品やサービスや契約を有効にする。したがって規格は，適用可能な多くの分野のニーズに適合しなければならない。規格の適用の反復的で継続的な要因は，ある与えられた経済あるいは産業の最高の共通項である。他方公的あるいは私的 procurement specification は，製品ごとに，サービスごとに，あるいはまた契約ごとに異なっている。その結果あら

ゆる状況でこのような規格が繰り返し継続的に適用されることは容易なことではない。

⑤　強制を伴わないドキュメントである。

規格の適用はふつうは強制的ではない。この要因は，technical regulationとも区別される。規格を強制的にすることは進歩を遅らせることになる。安全性の理由で幾つかの強制的な規格が存在するが，それらは一般的ではない。

3　規格の内容

a　規格の種別

さまざまな団体によって開発されたさまざまな種類の規格が存在する。

〈構造による種別〉

構造による種別化は手段に関する規格と結果に関する規格を区別する。手段に関する規格は，手段を詳細に規定する。その目的は，望ましい結果に到達するためにいかなる手段が必要とされるかである。

〈機能による種別〉

機能による種別化は内容によって区別される。この種別化では細かく言えばさまざまな段階の分類を含むことになる。最も一般的な分類は，basic standards, terminology standards, 製品規格，テスト規格，安全規格である。

〈Administrative（行政）による種別〉

Administrative（行政）による種別化は特に各国で採用されている行政の種類によって分類される。たとえば，定義的な規格と実験的な規格の区別などがあげられる。

b　規格化の対象とする主要なセクター

規格の分類において対象とされた主要なセクターは，過去においては主要経済セクター一般であったが，近年においては環境セクターも含まれるようになった。ほとんどの既存の規格は，主要産業セクターにおける規格化活動をその範囲としている。次の分類の例は，the CEN/Cenelec によって使用さ

レファランス	セ　ク　タ　ー
B	建設業
C	化学，化学エンジニアリング，食品
F	基本規格
H	家庭用品やレジャー用品
I	機械エンジニアリング
M	金属鉱業
N	非金属鉱業
S	健康，環境，医療機器
T	交通，梱包，運輸
U	一般的な電気機器規格
V	電子エンジニアリング
W	電気エンジニアリング
X	未決定標準化領域
Z	情報テクノロジー

（注）　Xはまだ明確にされていない規格のカテゴリーとして残されている。

れているものである。

4　規格化の目的と用途

a　規格化の目的

規格の第一の目的は，生産やマーケティング，さらに部品や製品の相互交換をより簡単にすることである。規格により，それらは大きな規模で行われうる。過去においては，特に欧州では，規格化は職人組合（craftsmen）や製造業者の団体で開始されてきた。

近年規格化の目的には，生産やマーケティングや製品とサービスの消費を行う各団体すべての間のコミュニケーションの手段という項目が付け加えられている。これらの団体には，製造業者，消費者，顧客，研究者，科学者などグローバルな規格化に関係する団体が含まれる。

規格化は，過程に関するこれらの規則だけでなく，規格それ自体の実現と

しても考察される。

b　規格の主な使用

まず第一に，規格は生産者と顧客間や産業間，またさまざまな商取引，マーケティングで使用される。例えば，供給者と取引をする側から見れば，規格は供給される商品の選択の基準となる。さらに規格に伴われる随伴規格は，特定の要件に対応する。企業は随伴規格を，試験や測定，クオリティー・コントロールに使用する。またこれらの規格は，マーケティングや流通から梱包，アフター・サービスに渡る。これらの規格は，共通言語として，生産，マーケティング，消費を結びつける。

第二に，規格は公共の規則という性格を持っている。個々の国々での公共機関による製品やサービスの要件を満たせるようになる。また公共機関の製品購入や契約にしばしば使用される。

c　規格と認証

認証は，製品やサービスが特定の技術に対応しているかどうかを証明することである。認証は，製品やサービスがその目的に適合しているかどうかを示す多くの基準に関して，製品やサービスがそれらを満たしているかどうかを保証する手段である。認証の基本的な方法は以下のことから構成されている。第一に，規格の条項に製品やサービスが適合していることを宣言する責任を受け入れる提供者による統一した宣言。第二に，テスト・レポートである(実験室のレポートも含む)。第三に，独立した第三者機関による統一された証明書。第三者機関の証明書はしばしば，テスト，検査，モニターリングを含む。

1987年以前，米国やカナダでは規格を発行する数百もの機関が存在していた。欧州では，英国のように強力な規格機関が存在していた国もあるけれど，EU の出現により，その統一の必要性が課題となっている。過去において，規格化は顧客と供給者の関係を容易にする最善策と考えられていたが，近年規格は生産過程以外にも適用されるようになった。規格は，国際マーケティン

グやグローバルな社会において関心事となっている。このことは，国際マーケティング，特にグローバル・マーケティング戦略における位置づけを考察するための示唆を与える。

Ⅳ　グローバル・マーケティング戦略に関するプレゼンテーションについての考察

1　グローバル・マーケティング戦略の意味

グローバル・マーケティングを戦略として捉える概念を1983年に普及させたのは，セオドア・レーヴィットである。[7] その後10年間学会で議論が重ねられ，最近ではこの1983年のレーヴィットの概念がグローバル・マーケティングの中心をなすものとの合意が成立しているように思われる。

レーヴィットによれば，多くの企業によって国際市場に対するマーケティングに真剣に取り組まなければならない状況が作られてきた。その理由として，国内市場の飽和があげられている。この観点からすれば，新しい市場の開発が必要となる。しかしながら，そのときでさえ国際市場には拡張できる余地があるとは見なされていなかった。国際マーケティングにおけるマーケティング活動拡大の限界は，マーケティング活動が特定の市場にカスタマイズされてきた結果である。レーヴィットは，彼の議論を製品に限定している。[8]

しかしながら，国際市場を詳しく見ると，共通化への動きが見られる。レーヴィットによれば，技術力が国際共通化の推進力である。技術力の使用によって，1980年代以前ではできなかった同じ製品を多くの国に提供できるようになり，国際市場が単一市場と見なされるようになった。同一のマーケティング活動が多くの国の市場で行われるということが，国際マーケティングの標準化を実現させた。このような異なった製品やサービスの国際市場に対する標準化は，古い飽和していた国内市場とは異なった新しい市場の存在を意味している。これらの市場の主な特徴は，文化や国境を越えたモダニティ

ーの追求である。

さらに特に製品分野における国際マーケティングの標準化に向けたこの傾向は，新しい情報社会やコミュニケーションの波によって増幅されている。その結果最近の国際マーケティングの標準化の風向きは，標準化に関する論争が原材料，ハイテク製品，消費者や広告に対して行われていた1980年代以前とは異なっている[9)]。標準化された国際マーケティングに対応する新しい形態の国際市場は，グローバル・マーケティング戦略により組織化されるべきである。したがってグローバル・マーケティング戦略は，グローバル・マーケティング戦略が国際的な標準化市場に適用できるという意味での戦略である。

グローバル・マーケティング戦略に関する最も効果的なアプローチは，費用に対して優位に立つ品質や信頼性を組み入れることである。グローバル・マーケティング戦略を行っている企業は，デザイン，機能，流行に対して世界的に受け入れられる価格，信頼性，流通に関して適切な価値を実現するための最大の組み合わせに基づいて競争する必要がある。伝統的な国際マーケティング活動や研究あるいは常識では，国ごとにあるいは地域ごとに嗜好，好み，ニーズ，マーケティング機関に違いがあるけれど，規格機関はこれらの差異の規格化を目標とする。レーヴィットの指摘によれば，シングル・マーケットを対象とする企業でもすべての分野で標準化を行うことはない。企業は単一の生産ラインではなく多様な生産ラインを持っている。さらに企業はしばしば一つの流通チャネルではなく多様な流通チャネルを持っている。それぞれ特定の市場セグメントを対象とする必要がある場合，外国での類似した市場セグメントを見つけ出すことにより，国内での多様な生産ラインや流通チャネルがそのまま適応できる。

1980年代後半以来，グローバル・マーケティング戦略のアプローチは主に二つの形態を取ってきた。まず，標準化されたマーケティングは，国際市場を単一市場と見なして，その必要性に対応して展開された。第二に，国際市場は，各顧客に対応した多くの市場と見なすよりは少数の標準化される市場

と見なした。レーヴィットによれば，文化的差異や国民の嗜好や過去の伝統を引き継ぐ企業などの特徴に基づいて議論が行われた。[10)]

2　グローバル・マーケティング戦略での標準化/規格の意味

標準化や規格の概念は，グローバル・マーケティング戦略の下では，明確に定義されてこなかった。初期の段階での標準化の意味に関する議論では，標準化は異なる国々で一定の製品を一定のコストで生産し，一定の流通システムや販売促進活動により，一定のサービスを提供することであると考えられていた。標準化は，幾つかの市場/産業におけるほとんど純化された国際マーケティングと他の市場/産業におけるほとんど純化された国内マーケティングとの連続した形態として捉えられてきた。グローバル・マーケティング戦略の課題は，どのマーケティングの要素が標準化されあるいはされるべきかを決定し，どの程度でそのような標準化がなされるべきかを決定することであると考えられた。標準化では，次にあげるものが影響を与える要素と見なされる。企業が活動する産業の特徴，対象となる市場，市場のポジション，製品の特徴，環境，組織である。しかしながらグローバル・マーケティング戦略の中心的な要素である標準化の前提条件や規格の意味に関する明確な発表はなされていない。1983年以前には標準化に関する議論は広告と顧客であった。それから強調点は，製品に置かれるようになり，80年代の中期には国際マーケティング戦略それ自体に移った。[11)] 国際規格の最近の流れは，国際マーケティング，特にグローバル・マーケティング戦略の概念での国際規格の影響に焦点を当てる必要がある。

V　国　際　規　格

1　一般的背景

80年代以来レーヴィットなどによって提出された，グローバル・マーケテ

ィング戦略の結果である国際マーケティング研究の主要な問題の一つは，国際標準化であった。そのグローバル・マーケティング戦略に関する議論では，萌芽的であるが，標準化に基づくグローバル・マーケティング戦略の展開での重要な要素として品質，信頼性，統一の意義が含まれている。多くの企業は世界中で彼らの製品とサービスに関するマーケティングを行っている。現在は国内市場だけを対象とする企業でも，国際市場への進出を計画していたり希望していたりする。潜在的な世界市場では，標準化に基づくグローバル・マーケティング戦略の問題は企業にとって重要な意味合いを持っている。グローバル・マーケティング戦略での規格の重要性は，企業が世界中の消費者や顧客を積極的に満足させようとする時に明確になる。国際規格への関心は，さまざまな目的や環境に完全に適合する製品やサービスの登場によって十分明らかとなってきた。

2　国際規格の出現

標準化に基づくグローバル・マーケティング戦略に関してレーヴィットが論文を発表した同時代の1980年代初期に，グローバル市場で活動する企業の成功を確実にするための諸要素に対する創造，解釈，適用のためのベースライン・システム規格が必要であることが明らかになった。ベースライン・システム規格の主な目的の一つは，出現してきているグローバル市場での企業の活動を高めることである。「グローバル経済は明らかに産業とそして国家を普遍的な基盤へと動かしている」[12]。このようなシステムに対するあらゆる国際的な解釈や適用のための基盤は，体系的に導かれ定義され標準化できたと主張されてきた。このような主張はまず，世界規模での国際マーケティング活動の高い信頼性を企業に可能にするアプローチであり，第二に，このベースライン概念はグローバル・マーケティング戦略に基づく国際マーケティングの最終結果が消費者のニーズや要件を受け入れるだけでなく，顧客のそれらをも受け入れるという可能性を増大させうる。グローバル・マーケティング

のほとんどの論文は，産業財市場にあまり言及することなく消費者市場に言及してきた。

特に産業財市場では，普遍的なベースライン・アプローチは国際システム規格の世界的規模での受容を要求していることが明らかになってきた。このような国際規格の採用は，規格を持っていない国だけでなく，すでに先進の規格を持っている国にとっても必要であるというわけではない。1980年代初期にすでに存在していた国境を越える共通の規格はなかった。即に際だった規格が存在していた幾つかの国も国際規格の開発に取り組む必要があった。[13] 国際的ベースラインの展開の潜在的な源泉となりうるいかなる国際規格も，高いレベルの国際的認識と容認を必要とするであろう。[14] このようなレベルの規格を持つ必要性は，あらゆる国が国内規格に代わって国際規格を使用することに賛同しているからである。

ベースライン・アプローチの展開の先頭を走る一般的に認められている機関の中で，国際標準化機構(ISO)が最も適切な機関と見なされる。国際標準化機構は，国際規格を担当する機関の中で最も大きなものであり，世界中の多くの国をメンバーとしている。また国際的に受け入れられる自主的な機関としての長い歴史と評判を持っている。国際標準化機構は偏りのないクオリティー・システム規格の開発に活動の焦点を当てている。1980年代の初期に，国内用規格団体による投票によって，メンバー国が国際標準化機構の方向性を決定した。それは，国際的な解釈と適用のために自発的なクオリティー・システム規格を開発することである。国際標準化機構の付属のタスクフォースであるテクニカル・コミティー176（TC 176）が，四つの戦略的ゴールに向けて規格を創り出す。それらは，普遍的な受容性，現状の互換性，将来的な互換性，将来的な柔軟性である。国際標準化機構の規格の最初のものは，ISO 9000クオリティー・システム規格である。

国際規格の発展についてこの論文では，ISO 9000から始め，次にISO 14000について述べる。そして，QS 9000とTE 9000について取り扱う。

3　国際規格の概観

a　ISO 9000

ISO 9000は1987年に初めて公にされ，1994年に改訂された。これには，主に二つの領域がある。それらは，クオリティー・マネージメントとクオリティー・アシュアランスである。ISO 9000における規格は，ある特定の産業あるいは製品を対象としていない。したがって，それらは製造業にもサービス産業にも適用できるように意図されている。ISO 9000での規格は，明確な規定をもっているわけではない。つまりそれらは，企業が達成しなければならない具体的なクオリティー・マネージメントやクオリティー・アシュアランスに対する特定の方法を示していない。しかし各企業が，適切な品質規格，そのための書類を具体的に規定し，各企業がその品質規格とそのための書類に従うことを証明することを命じている。ISO 9000規格は，各企業に基本的なクオリティー・システムを規定するように求めている。その目的は，企業が消費者や顧客に製品やサービスのクオリティー・システムを保持していることを確実にするためである。

ISO 9000シリーズは，具体的には以下のものからなっている。

- ISO 9000：これは，適切な規格をISO 9001，ISO 9002，ISO 9003の中から選択するためのガイドラインである。
- ISO 9001：これは，ISO 9000シリーズの中でも最も包括的な規格である。その範囲は，デザイン，製造過程，設備，サービス・システムに及ぶ。
- ISO 9002：これは，生産と設備に関する規格である。
- ISO 9003：これは，最終生産物の検査と試験に関する規格である。
- ISO 9004：これは，各企業が経営上のニーズや競争上の優位性を獲得するための独自のクオリティー・システムを開発するための一連のガイドラインである。

各企業がISO 9001，ISO 9002，ISO 9003を取得するためには，企業は適

切な規格のための要件を満たすことを証明するために，企業の運営や活動に対する調査を，信任され独立した第三者機関に委ねなければならない。ISO 8402は，クオリティー・マネージメントに対する概念規定を与えている。ISO 9000を完全に実行するためにも，ISO 8402は必要とされる。

b　ISO 14000

ISO 14000は，国際標準化機構とともにテクニカル・コミッティー207の成果として開発された。ISO 14000は1996年6月に初めて認められた。このシリーズは，包括的な環境マネージメント規格である。この規格は，法的なあるいは規制に関する要件に対応する環境対策の構造的なシステムである。これは，企業活動に関して生じる自然環境問題に対象を定めている。

ISO 14000シリーズは，環境マネージメント・システム，環境オーディティング，環境ラベリング，環境パーフォーマンス評価，ライフサイクル・アセスメントという包括的なカテゴリーからなる。これらの普遍的な規格は，あらゆる国またあらゆる組織で使用可能である。このシリーズは，初期のパーフォーマンス・テストや検査，最終的なパーフォーマンス・ゴール，あるいは書類に対する単一のマニュアルを要求するものではない。ISO 14000規格は，パーフォーマンス改善レートを規定していないし，政府の政策や組織の方針に命令しない。

ISO 14000規格から生じる恩恵は，環境マネージメントに世界的規模の関心を払わせ，環境問題に対して自発的な合意に基づく規格を促進したことである。これらの規格は，通商に関して生じる障壁や難解な問題を最小化する環境，レーベル，解決方法を規定する国内法と調和することを目標としている。さらにそれらは，規制などの環境パーフォーマンスを越えて維持したり活動できる合意を証明したり，予想や一貫性を促進する意図がある。[15)]

ISO 14001は第三者機関への登録のための規格である。ISO 14000への登録は，少なくとも次の四つの点が要求される。まず第一に，環境マネージメント・システムを実現している企業であるという証拠。第二に，関連法律遵

守のための手続きの開発。第三に，規格で述べられている規定に関して継続的な改善への企業のコミットメント。第四に，公害防止への企業のコミットメント（例えば，リサイクル，プロセスの変更，エネルギーの効率化，素材の変更などである）。

ISO 14000の規定は，ISO 9000シリーズによって設立された先例とともに，環境活動に明確な指針を与えており，企業はグローバル・マーケティング戦略，特にヨーロッパ市場で競争する際の基準を明確にすることもその課題として与えられた。

次に，説明するQS 9000とTE 9000は，世界的に注目を浴び，ある程度で承認を受けた産業/企業を対象とする規格である。

c　QS 9000

QS 9000は，米国ビッグ・スリー（クライスラー，フォード，GM）によって1994年9月に開発された。QS 9000における規格は，多かれ少なかれ産業界のマーケティングの主導的役割を担っている。QS 9000を開発したビッグ・スリーのサプライヤー・クオリティー・リクワイヤーメント・タスク・フォースは，幾つかの大型トラック製造業者や国内外の部品や製品の供給業者に対しても基本的なクオリティー・システムを規定している。

QS 9000は，その基盤としてISO 9001を使用している。QS 9000は規格ではないが，ISO 9001の規格を含んでいる。その要件は，ISO 9001よりも広い。QS 9000は要件という点ではより厳しい。

QS 9000は三つのセクションに分けられる。

① 共通の要件が含まれ，ISO 9001の正確なテクストに加え，乗用車や大型トラックの要件である。

② 追加的な要件で，ISO 9001の範囲を超える要件を含んでおり，ビッグスリーすべてに共通である。

③ 顧客に焦点を当てたセクションで，ビッグ・スリーに特有の要件を含んでいる。

QS 9000の audits は，1996年の第１四半期に始まった。登録の期日は厳密に守られている。GM は，現在の取引相手には1997年12月13日までに，新しい取引相手には1996年１月１日までに登録するように要求した。クライスラーは，現在の取引相手にも新しい取引相手にも1997年７月31日までに登録するように要求した。フォードは，取引相手が登録する期日を特に指定していない。しかしその期日は間もなく公表されることが期待されている。

d　TE 9000

TE 9000は，ビッグ・スリーの QS 9000を補う規格である。TE 9000は，非製造部品である５万以上もの工具や製造機器，鋳型の取引業者をその対象範囲としている。これはまた，冷却水などのメーカーを含んでいる。

TE 9000は，ISO 9001全体にこの業界特定の要件がつけ加えられている。QS 9000と同様に，ビッグスリーは ISO 9000への登録機関に TE 9000の登録も求めている。

これまでの主な規格のレビューから，国際規格の中核は国際標準化機構（ISO）であることは明らかである。1997年５月までに71カ国が国際標準化機構に参加している。このうち57カ国が投票権を持っており，残り14カ国はコレスポンデント・メンバーである[16]。しかしながら，グローバル・マーケティング戦略におけるこれらの規格の位置付けと真の普遍的な適用に関する問題を理解するためには，国際標準化機構ができた当初からの特徴を検討する必要がある。

Ⅵ　国際標準化機構（ISO）

1　設 立 背 景

国際標準化機構は1947年２月にジュネーブで設立された。これは，インターナショナル・フェデレーション・オブ・ナショナル・スタンダダイジング・アソシエーション（1926年から1942年まで）と国連規格コーディネーティン

グ委員会（1944年から1946年まで）の仕事を引き継いだ。国際標準化機構は，スイスの民法に則って設立されている。国際標準化機構の目的は，「国際的な財やサービスの交換を容易にし，知的活動，科学，テクノロジー，経済活動との協力を発展させるために標準化やそれに関連する活動の開発を促進することである[17]」。

2 構　造

ほとんどの国際機関と同様に，国際標準化機構では年に一回の総会が開かれる。またその役員（プレジデント，2人のバイスプレジデント，トレジァラー，セクレタリー・ジェネラル）からなるカウンシルがある。チェアマンと選挙で選ばれた18名のメンバーからなるテクニカル・マネージメント・ボードがある。テクニカル・コミッティーは特定のテーマを取り扱う（212 Tcs）。セントラル・セクレタリアートはセクレタリー・ジェネラルにより指揮される。人事では，一つの規格策定に一つの国が割り当てられる。組織の経費はメンバーにより賄われる。

3 活　動

国際標準化機構の活動の目的は，約28000のテクニカル・ボディーで策定される国際規格の準備である。それらはほとんどあらゆるテクノロジーの分野に及んでいる。しばしば，各国と国際組織の代表が協力して運営される。国際標準化機構インフォメーション・ネットワーク（ISONET）は，ISO の情報センターや関連機関で，国際的であれ国内的であれ規格や基本的なドキュメントの交換を組織立てて効果的に行うために設けられている。

国際標準化機構の活動は，欧州諸国の影響を多大に受けてきた。その理由は，本部の地理的位置だけでなく，EU の誕生による単一市場出現の結果でもある。ほとんどの国際標準化機構の規格は，ヨーロッパの基準に置き換えられてきた[18]。EU の誕生によって，市場やマーケティングの展開と関係するさま

ざまで主要な方向性を支える標準化は試されてきた。例えば，EU内の市場の創出や研究開発の協力，ある地方で開発されてテクノロジーの全地域への採用，貿易障壁の撤廃，国内規格から国際規格への変更などは，国際規格の下で評価できる。[19] 例えばISO 14000に登録していない企業は，EUがISO 14000を正式に採用しているため，EU内で貿易障壁をもうけているとして訴えられる。[20] さらにRachel Hilardは，英国と異なり，ISO 9000は米国でははじめは進んで受け入れられなかった。しかしながら，米国企業は間もなく彼らの欧州の顧客や消費者がISO 9000に期待していることを認識した。米国でのISO 9000の登録は，欧州への輸出企業によって先導された。[21]

Ⅶ　グローバル・マーケティング戦略と国際規格

1　グローバル・マーケティング戦略における国際マーケティング標準化の基礎

グローバル・マーケティング戦略の基盤である国際マーケティングの標準化に対しては，さまざまなアプローチが存在する。しかしながら，国際マーケティングの標準化に対するこれらのパースペクティブには，主に二つの考え方が存在する。まず第一に，国際マーケティング標準化を個々の国々の内発性（各企業から）として捉える考え方である。内発的な要因は，伝統的なマーケティング・ミクスである。マーケティング・ミクスの諸要素は，国際マーケティングの統制可能要素としばしばいわれる。それらは具体的には，製品，価格，流通，プロモーションである。しかしながら，国際マーケティングの標準化，すなわちグローバル・マーケティング戦略の特徴やその水準は，外発的な要因（国際マーケティング統制不可能要因）によっても影響を受ける。この考え方を表したのは，セオドーア・レーヴィットである。[22] これは，グローバル・マーケティング戦略での主要な研究である。レーヴィットによる国際マーケティングの標準化，すなわちグローバル・マーケティング戦略の基盤である内発的な要素は，製品である。外発的な要因は，国際的な

輸送手段，コミュニケーション，情報の流れである。[23] もう一つの考え方は，グローバル・マーケティング戦略の決定的要素としての国際マーケティング標準化が内発的な要素によって影響を受けているということである。[24] 過去の国際規格の特徴は，国際マーケティングの直面する外発的な要因の部分となっている。

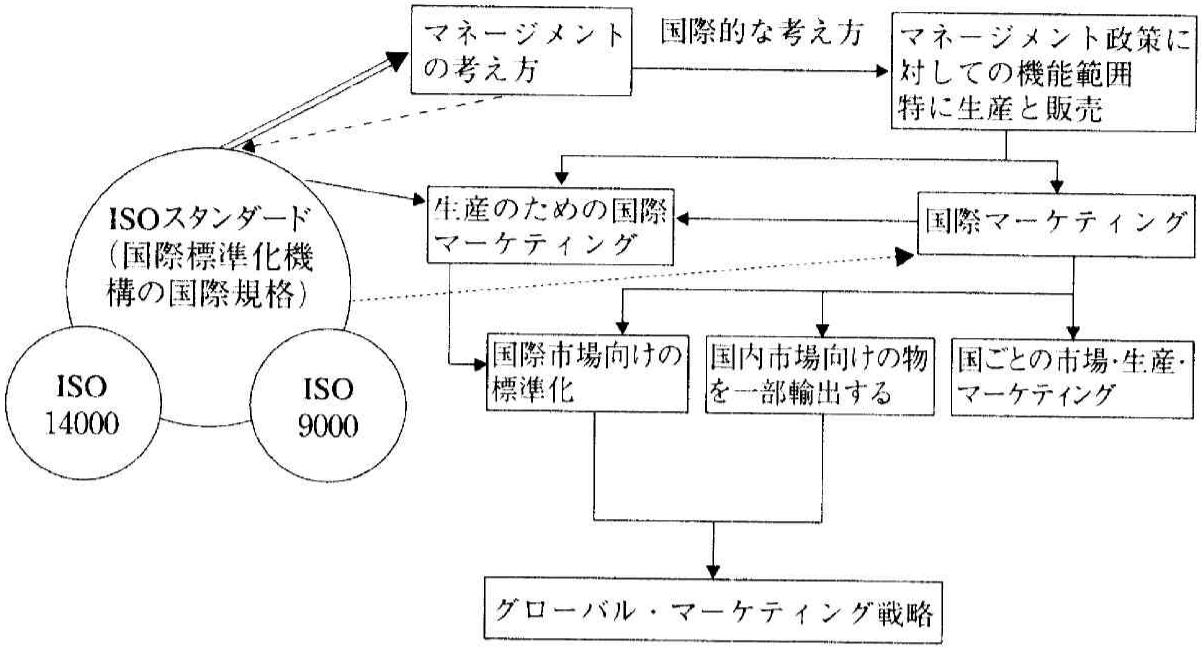
しかしながら，ISO 9000やISO 14000とも関連するが，国際規格がグローバル・マーケティング戦略の基盤としての国際マーケティングの標準化において統合できるその枠組みの展開が必要となる。国際標準化機構の国際規格は，特に企業のアウトプットなどの基礎的マネージメント要素を企業が如何に実現するかということに焦点を当てている。企業のアウトプットは基本的にはマーケティングにかかわる。マーケティングに影響を与えるこれらの国際規格は，法律や規制の単なる遵守を超えている。企業は，国際標準化機構の国際規格の要件を発展させるかどうかの選択の自由を持っている。国際標準化機構の国際規格は，企業が達成しなければならない最小限のゴールからなっている。その国際規格は，企業の活動の基盤を形成する要素と一般的な方向性を示している。これらのゴールを達成するための方針の範囲や内容に対する責任は企業に委ねられている。したがってこれより，本稿では，伝統的な国際マーケティングの統制要素と非統制要素の区分と対比的に，国際マーケティングの標準化における国際規格の内発的要素と外発的要素の区分に基づく統合的なフレームワークを論じることにする。

2　国際規格とグローバル・マーケティング戦略の対比的フレームワーク

構造的なアプローチ・トポロジーに従うと，国際標準化機構の規格は特定の企業の盲従を意味していない。他方その規格は，効果的なマネージメント・システムや環境や品質である対象への対応で企業がその責任ある行動をとっているかどうかを企業に確信させることでもある。

先に述べたように，国際標準化機構の規格は，必ずしも企業に強制的な影

図1　国際標準化機構の国際規格と国際マーケティング・マネージメントの統合的なフレームワーク



響を与えるものではない。しかしながら，図1で示されたように，トップ・マネージメントには影響を与える。国際規格は，経営哲学，経営方針，経営観に基づくマネージメントに関連するようになってきた。国際規格の内容に対する責任は，個々の企業に委ねられている。したがって統合的なフレームワークを論じるには，国際規格のマネージメントの影響力の規模を明らかにする必要がある。マネージメントの影響を受ける二つの主な領域は，生産とマーケティングである。国際標準化機構の規格は国際規格であるので，それらは国際的な生産や国際マーケティングに関連している。国際標準化機構の成り立ちや構造，活動を論じた際に示されたように，現在では企業が国際標準化機構の規格に従わないで経営を行うことは困難である。あらゆる生産活動は顧客や消費者や市場を対象としているため，国際的な生産活動における決定的要因も国際マーケティングであることになる。

伝統的に国際マーケティングは，1カ国以上のマーケティング活動を意味する[25]。国際マーケティングの展開は，三つの形態がありうる。それらは，インターネイションズ・マーケティング（あるいは輸出マーケティング），マル

ティネーションズ・マーケティング（あるいはマルティナショナル・マーケティング），グローバル・マーケティングである。[26] インターネーションズ・マーケティングでは，企業は母国市場と同じマーケティング活動や製品を他の市場にも提供する。この場合マーケティング活動や製品に海外市場に適合するように最小の修正は加えられる。インターネーションズ・マーケティングにおいて適用される規格は，企業の属する母国の規格である。マルティネーションズ・マーケティングでは，それぞれの国にある市場に対して異なる製品や異なるマーケティング活動を行う。マルティネーションズ・マーケティングは，それぞれの国の市場をユニークな市場として捉える。したがってマルティネーションズ・マーケティングに適用できる規格は，個々の国で開発された国内規格である。グローバル・マーケティングでは，国内であれ国外であれあらゆる市場に対して国際標準化が行われる。したがってここでは，特定のグローバル・マーケティング戦略がとられる。[27] この点で，国際標準化機構の規格と関連している。

3　統合的なフレームワークでのグローバルマーケティング戦略のコンポーネントにおける，国際標準化機構の国際規格の内発的な要素と外発的な要素の相互関係

グローバル・マーケティング戦略で基本的になされるべき課題は，国際標準化機構の国際規格に適合する国際マーケティング標準化を展開することである。グローバル・マーケティング戦略では，国際規格は構造的トポロジーのプロセス（手段）としてだけではなく，機能的トポロジーでもある。国際規格は，機能的トポロジーで示されたようにさまざまなレベルに影響を与える。国際標準化機構の国際規格の基本的な要素は以下にあげるグローバル・マーケティング戦略の諸問題と関わる。

① 企業のマーケティング活動や製品あるいはサービスの標準化で，文化的に境界のある製品，伝統のある食べ物や飲み物などの国境を越える標準化は困難である。

② 国際規格のグローバル・マーケティング活動や製品あるいはサービスに対する影響力は，潜在的な場合であれ実現された場合であれ，それは否定的なこともあれば肯定的なこともある。多くの企業は，ISO 9000を肯定的であると考えているが，ISO 14000の成果に関しては否定的であると思われる。

③ 企業のマーケティング活動において国際規格の重要性の程度に関しては，プロダクト・ライフ・サイクル（PLC）で成長や成熟の段階にある企業にとっては，国際規格のマーケティング活動や製品に対する影響はより重要となってくる。さらに，自動車業界においては，国際規格がマーケティングの統合的部分を作る。

国際マーケティングの標準化であるグローバル・マーケティング戦略の展開は，企業の潜在的あるいは実際の活動だけでなく，国際規格の成り行きにも依存している。国際マーケティングの標準化の諸次元が複雑であることは明らかである。国際マーケティングの標準化の諸次元はグローバル・マーケティング戦略に対する企業の取り組みによって異なる。国際マーケティング標準化の最初の次元は企業の努力の結果と関わる。この次元は，企業の国際マーケティングの立案者や国際標準化機構の国際規格の規制力に応じて決まる。ある国際規格は，企業の国際マーケティングの立案者や国際標準化機構の国際規格の規制力を超えて影響力を与える。この次元は，環境規格であるISO 14000において明らかである。

4 国際規格の機能面でのグローバル・マーケティング戦略

これまでに述べられた，グローバル・マーケティング戦略に影響を与える国際標準化機構の国際規格の基本的な要素は，グローバル・マーケティング戦略に幾つかのレベルがあることを示している。言い換えるならば，国際標準化機構の国際規格を使用する際に国際マーケティング標準化の形態は一つではない。さらに国際規格や国際マーケティング標準化（グローバル・マーケティング戦略）を考察する場合，内発性要因と外発性要因との間に複雑な

関係性がある。このことにより，グローバル・マーケティング戦略の分類を行う際の要素として内発的要因と外発的要因の間に区別を行うことは困難となる。

ここで論じているアプローチは，国際標準化機構の国際規格と国際マーケティングの標準化それ自体を使用する。企業がこの国際規格をどの程度で採用するかは，各業界で異なっている。例えば，精密機器メーカーでは，品質に関する要件であるISO 9000の遵守には多くの領域がある。排出ガスの高い自動車メーカーや工場ではより多くの遵守項目がある。さらにEUで活動する企業は，米国や日本と比較してより高い水準の遵守が要求されている。成熟した国際市場で活動する，テレビや冷蔵庫などの家電メーカーでは，高いレベルの標準化を行っている。各企業が所属する産業，それが取り扱う製品，活動の領域などからなる国際マーケティングの運用のあらゆる側面を考察することにより，グローバル・マーケティング戦略のレベルを決定するのは各企業の責任にかかっている。表1は，国際規格に基づく，基本的な企業のグローバル・マーケティング戦略を示している。

国際規格の内容や国際マーケティング標準化の内容に基づいて，グローバル・マーケティング戦略は，表1で示されたように四つのカテゴリーに分けられる。国際マーケティング標準化の内容は縦の軸に沿って，国際規格の内

表1　国際規格に基づく基本的なグローバル・マーケティング戦略

		ISO規格化の内容	
		低	高
国際マーケティング標準化の内容	高	グループB プロアクティブ・グローバル・マーケティング戦略	グループC ポジティブ・グローバル・マーケティング戦略
	低	グループA リアクティブ・グローバル・マーケティング戦略	グループD パッシブ・グローバル・マーケティング戦略

容は横の軸に沿って表される。二つの軸は，多かれ少なかれ四つの枠のそれぞれの組み合わせで表せる。それぞれの枠はグローバル・マーケティング戦略の特定の形態を示している。

グループAはリアクティブ・グローバル・マーケティング戦略と名付けられる。ここでのグローバル・マーケティング戦略は，グローバル・ビジネスを行うための最小の国際標準化を要求する。最小国際マーケティング標準化は，マルティネーションズ・マーケティングとは区別される国際マーケティング標準化を満たす各オプションからなっている。各企業の品質や環境に関するリスクを評価することは困難である。国際的なホーム・ディリバリー・サービスがその例である。

グループBはプロアクティブ・グローバル・マーケティング戦略と名付けられる。この枠で運営される企業のマーケティング活動や製品は高い程度で標準化されている。しかしながら，品質や環境問題は主要な問題とはなっていない。コンピュータ・ソフトや国際情報システムなどの企業がその例である。

グループCはポジティブ・グローバル・マーケティング戦略と名付けられる。ここでの企業は高い国際マーケティング標準化が要求され，国際標準化機構の国際規格の数多くの項目を遵守しなければならない。典型的な例は，国際マーケティング活動で欧州市場が重要な位置を占める自動車業界である。

グループDはパッシブ・グローバル・マーケティング戦略と名付けられる。この枠でのグローバル・マーケティング活動は，最小の国際標準化や他のグループAの国際マーケティング標準化の問題からなる。しかしながら，このグループでのマーケティング活動は，国際標準化機構の国際規格の多くの項目が要求される。製品は，高い品質水準と環境汚染水準が要求されるであろう。グローバル・マーケティング戦略は，国際マーケティング標準化を達成するために国際標準化機構の国際規格の内容にかなり依存している。

Ⅷ 結　　論

世界の多くの企業は，ISO 9000に従ってクオリティー・システムを構築してきたか構築しようとしている。国際標準化機構の登録は，法律的に拘束されるものではないが，国際マーケティングを行う多くの企業が登録しようとしている。モービル・サーベイ[28)]によれば，75%以上の登録企業は欧州の企業であり，20%は米国の企業である。ISO 9000それ自体が品質の良い製品の保証をしているわけではない。一定で一貫性のある品質の良い製品やサービスの基準を明らかにしている。EUの規制を受けている多くの製品を持つことは，ISO 9000への登録認証の代替資格とはならず，その要件となっている。多くの企業は，ISO 14000の登録の準備を進めている。ISO 14000は，国際マーケティング標準化にとってISO 9000より大きな影響力を持っているように思われる。なぜなら，現在のグローバルな条件下では，ISO 14000がより市場に関わっているからである。

グローバル・マーケティング戦略での国際標準化機構の国際規格の遵守への態度やその準備は，国際規格に基づく国際マーケティング標準化の分類の枠組みに大いに依存する。グローバル・マーケティング戦略の展開の主な問題は，多くの国際標準化機構の国際規格をどのように，そしていつ導入すべきかということである。しかしながら，国際標準化機構の国際規格は，国際マーケティング，特にグローバル・マーケティング戦略で重要な役割を引き続き演じるであろう。それらはまず，国際規格はグローバル・マーケティング戦略の重要なインプットである。第二に，国際規格はグローバル・マーケティング戦略のさまざまな水準や形態を分類する際の推進力である。第三に，国際規格はある状況では，国際標準化の水準を決定する要素である。これは，国際マーケティングの標準化を要求していないと考えられるある産業で活動する企業の場合である。

注

1) Welford, R. & Gouldson, A. *Environmental Management and Business Strategy*（『環境管理とビジネス戦略』), Pittman, U. K., 1993.

2) *Business International and Arthur D. Little Inc. Managing the Global Environmental Challenge*（『グローバル環境チャレンジの管理』), Business International, New York, 1992.

3) Nicolas, F. with the cooperation of Jacques Repussard, *Common Standards For Enterprise*, Commission of European Communities Document, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1988, p. 11.

4) The Code of the Directive 83/189 of the Council of the European Union (EU), of March 28, 1983.

5) Nicolas, F., *op. cit.*

6) *Ibid.*

7) Levitt, T., "Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 3, May/June 1983, pp. 92-102.

8) *Ibid.*, p. 92.

9) ティオフィラス・アサモア「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—」『国際経営論集』第4号，1993年，pp. 115-122.

10) Levitt, T., *op. cit.*, p. 96.

11) ティオフィラス・アサモア，*op. cit.*

12) Wilson, L. A., "Eight-Step Process to Successful ISO 9000 Implementation : A Quality Management System Approach", *Quality Progress*, Vol. 29 No. 1, p. 37.

13) *Ibid.*, p. 38.

14) *Ibid.*

15) Struebing, L. (Assistant Editor), "9000 Standards?", *Quality Progress*, Vol. 29 No. 1, Jan. 1996, pp. 23-28.

16) Harrington, J. H. & Mathers, D. D., *ISO 9000 and Beyond. from Compliance to Performance Improvement*, McGraw-Hill, NY, 1997, pp. 301-

302.

17) Union of International Associations, ed., *Yearbook of International Associations,* Vol. 1, Organization Descriptions and Cross-References, 33rd edition, Saur, Munchen, 1996/1997, pp. 1032-1033.

18) Nicolas, F., *op. cit.* pp. 28, 50-51.

19) TQM International ed., *BS 5750/ISO 9000 For the Process Industry,* TQM International Limited, 1990.

20) Bird, W., "Passport to Global Trade", *Chemical Engineering*, Vol. 102 No. 9, Sept. 1995, p. 95.

21) Hilary, R., "Behind the Stars and Stripes : Quality in the USA" *Quality Progress*, Vol. 29 No. 1, Jan. 1996, pp. 31-35.

22) Levitt, T., *op. cit.*

23) *Ibid.*

24) 大石芳裕「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第26巻第1号，1993，pp. 1-34.

大石芳裕「グローバル・マーケティングの分析枠組み」『佐賀大学経済論集』第26巻第2号，1993，pp. 1-27.

25) Hess, J. H. and Cateora, P. R., *International Marketing*, Richard, D. and Irwin, Inc., 1966, p. 4.（角松正雄・江夏健一・竹田志郎監訳『国際マーケティング管理』ミネルヴァ書房，1979年，p. 2）

26) ティオフィラス・アサモア「国際マーケティング研究における企業論的なアプローチに関する考察」『国際経営論集』第12号，1997年，p. 3.

27) *Ibid.*, pp. 3-4.

28) Fourth Mobil Survey of ISO 9000 Certificates Awarded Worldwide, 1996.