

〈特集〉 グローバリゼーションは世界に何をもたらすか

グローバル化の進展と国際マーケティングの新展開

中野 宏 一

1. はじめに
2. グローバリゼーションの功罪と国際マーケティング
3. 国際マーケティングの標準化を妨げるもの
 - (1) 製品の標準化
 - (2) 新興国市場の出現
 - (3) 国家間における諸条件の相違
4. 国際マーケティングにおける製品戦略
 - (1) 適応と標準化の両立
 - (2) 世界同時発売体制の確立
 - (3) 国際標準の浸透
5. 国際マーケティングにおける価格戦略
 - (1) 低価格戦略
 - (2) 高価格戦略
6. 国際マーケティングにおけるチャネル戦略
 - (1) チャネルの短縮化傾向
 - (2) チャネル・リーダーの変遷過程
7. 国際マーケティングにおけるプロモーション戦略
 - (1) 広告表現の適応と標準化
 - (2) 販促用品などの制作問題
8. おわりに

1. はじめに

本稿のタイトルに“グローバル化”という言葉が入っているが、この言葉は人、モノ、カネ、情報の国際移動の進展を意味する。また“国際マーケティング”という用語も入っているが、この言葉はモノのうち消費財、とりわけブランド品について、その製品、価格、チャネル、プロモーションの4つを統合的に国際展開するものである。

このことを前提として、以下ではグローバル化の急速な進展に伴い国際マーケティングが突き進んでいる方向性を確認したうえで、この4つのマーケティング手段の国際展開の新動向について説明する。

2. グローバリゼーションの功罪と国際マーケティング

“グローバリゼーション”という言葉は、いろいろな意味で評判が悪いことは周知のとおりである。カネの面でのグローバリゼーションはアジア通貨危機で、最近ではサブプライム問題で悪評である。また農業部門では新興諸国の食料自給構造が破壊される一方で、巨大作物企業の世界制覇が進行している、という批判がある。本稿における“国際マーケティング”というテーマに限定しても、次のような批判がある¹⁾。

第1は、ハンバーガーなどのアメリカ文化を世界中に強引に撒き散らすものである、という批判である。これに対しては、ファースト・フードに対してスロー・フードを、という批判的運動が生じている。

第2に、外国の低賃金労働力を利用して低価格品を調達することにより、企業間競争に勝とうとするが、その低賃金労働の中には、安全や衛生などの環境面での劣悪な労働や児童労働などが含まれている、という批判がある。これに対しては、マスコミを含めて社会から広く批判がなされ、フェアトレード運動が生じている。

第3に、現地に不適切なマーケティングを展開する、という批判がある。例えば、発展途上国では、粉ミルクを溶かすには水が不衛生であり、冷蔵庫がなく、衛生管理が行き届かないということがあってもかかわらず、外国企業が粉ミルクの宣伝をする、という批判がある。貧困家庭では、粉ミルクを使用基準より薄めるということもある。これに対しては法で規制するという方法がある。例えばタイでは粉ミルクの広告を禁止している²⁾。

このように評判の悪い“グローバリゼーション”であるが、筆者は、次の3つの意味で、この評判の悪いグローバリゼーションを擁護しようと思う。

第1に、日本人がグローバリゼーションを批判するときに、グローバリゼーションだけに起因しないマイナス現象までもグローバリゼーションだけのせいにしてしまうことがある、ということを目指したい。例えば、日本の失業問題はグローバリゼーションだけではなく、日本経済に固有の問題である“バブルの崩壊”や日本経済の競争力低下にも起因するにもかかわらず、グローバリゼーションだけに原因を求めてしまう、ということがある。

第2に、中国をはじめとする新興経済諸国群の経済発展の要因として、グローバリゼーションを挙げないわけにはいかない³⁾。日本経済は低迷している。地方経済の疲弊ははなはだしく、自殺者数は高水準で推移している。また、『労働経済白書(2008年)』によれば、仕事に生きがいを感じる人の割合が大きく低下している⁴⁾。しかし世界を見渡せば、ブラジル、ロシア、インド、中国、中近東諸国、オーストラリア、インドネシア、ベトナム、アフリカの一部諸国などは、過去よりも好景気である。「日本は経済成長を実現したから、いまさら競争はしたくない」というわけにはいかない。

“競争”そのものが悪いのではない。競争は発展の原動力である。人間は努力すること、競争すること、そのものを厭わない。努力しても報われないことを徒労というが、これが困る。例えばワーキングプアがそれである。競争のもつ負の面をさまざまな社会的制度で規制しながら、グローバリゼーションのプラス面を人類は享受すべきであろう。

第3に、グローバリゼーションは今に始まったものではないことを指摘したい。企業の海外進出は、今から100年程前のアメリカにおけるビッグ・ビジネスの成立と共に本格化した。経済活動の国際化とい

1) この点については、土井一生「多国籍企業のSCRと企業倫理」江夏、太田、藤井編『国際ビジネス入門』中央経済社、2008年を参照のこと。

2) 電通編『電通広告年鑑'03/'04』電通、2003年の「海外市場 タイ」の項目による。

3) 例えば、世界銀行の報告によれば、発展途上国で1日を1ドル以下で生活する貧困層の人口割合は1990年の29%から2004年には18%に低下した(World Bank URL:<http://go.worldbank.org/OILRVQCIJ0>)。但し、経済のグローバル化に伴う所得格差の拡大への対応策が求められている。

4) 『労働経済白書(2008)』80～81ページ(資料出所は内閣府「国民生活選好度調査」)によれば、「仕事のやりがい」に満足感をもつ人の割合は1980年前後には30%を超えていたが、2005年には16.6%に低下している。

う意味でのグローバリゼーションは、紀元前から今日まで貿易という形で行われてきた。この貿易は人類の歴史においてさまざまな軌轍を生んできた。植民地化、奴隷の売買、アヘン戦争など枚挙に暇がない。しかし人類はそのようなマイナス面を少しずつ克服しながら前進してきたのである。

グローバリゼーションは、近年の情報や輸送の技術革新、さらにはWTOやFTAなど経済の国際化を促進する世界的な制度の確立により、その進展速度が早くなったためにクローズアップされているのである。グローバリゼーションの速度が速くなると、それが内包している負の面もそれだけ大きく露呈することは、予想されることである。抵抗し難い歴史の大きな流れを否定するのではなく、マイナス面を克服しながらプラス面を享受する知恵を出し合うことの方が生産的であろう。

市場原理主義、あるいは“むきだしの資本主義”といわれるものがどんなに大きな弊害をもたらすのかについては、世界の人々は十分な体験をもった。グローバリゼーションに伴い国家の制御機能が弱体化した。弱体化したからこそ、国家により大きな役割が期待される場所である。しかし、それは規制の強化により自由な市場競争を妨げるという危険性をもはらむ。特殊法人の乱立などによる税の無駄遣いや経済活動を萎縮させる規制を行う政府ではなく、「健全な社会」をはぐくむための政府の役割が求められる。ここで言う健全な社会、とは後述の「3(3) 国家間における諸条件の相違」で説明するような日本人の遺伝子に起因する日本人の性格を念頭に置いた社会を意味する。また、地球環境問題のような世界各国に影響の及ぶ問題については、従来以上に国際協調によるルールの確立と監視の重要性が増している。但し、これらの点について詳述することは本稿の目的ではない。

3. 国際マーケティングの標準化を妨げるもの

(1) 製品の標準化

本稿の対象企業は、国際企業 (international corporations), 多国籍企業 (multinational corporations, multinational enterprises, multinational firms), グローバル企業 (global corporations, global firms) などと表現されてきたが、論者によってその定義はさまざまである。ここでは多国籍企業を、ダニング (Dunning) に従い、[海外直接投資を行い、2ヶ国以上で付加価値活動を所有し、または何らかの方法でコントロールしている企業] として定義する⁵⁾。このような定義は、ダニング自身が指摘しているように、学会や実業界、OECD (経済開発機構) やUNCTAD (国連貿易開発会議) などで使われている最も一般的な定義である。

さて、マーケティングは製品 (Product)、価格 (Price)、チャネル (Place)、プロモーション (Promotion) という4Pを総合的にミックスして展開するものである、というのがマッカーシー (McCarthy) 以来の伝統的な考えであるが⁶⁾、正確に言えば、この4Pは等しく重要なのではなくて、肥田日出生が指摘したように、製品が中心なのである⁷⁾。

国際マーケティング研究の所期の段階では、例えばカテオラが、現在では第13版が出ている、かの名著 *International Marketing* で指摘してきたように、マーケティングを、とりわけ製品を異なる国際環境へいかに適応させるか、が重要課題であった⁸⁾。

しかしその後、経営に優れた多国籍企業は、技術的に優れて、したがって機能性と信頼性に富み、低価格で、世界中の人々に受け入れられる国際商品を提供するという方向、すなわち“標準化”を目指した。

5) Dunning and Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Edward Elgar, 2008, p. 3.

6) 正確には、マッカーシーよりも早くに、ハワードが1957年にマーケティング手段を製品、チャネル、価格、広告、対人販売、立地に分類し、さらに彼は、1963年には製品、チャネル、価格、広告、セールスマンに分類した。Howard, J. A., *Marketing Management: Analysis and Decision*, Irwin, 1957, p. 5.

7) 肥田日出生『高品質の時代』日本経済新聞社、1980年、30～32ページ。

8) Cateora and Graham, *International Marketing*, 13th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2007, p. 10.

標準化は、規模の生産性やマス・マーケティングの展開という視点からも必要なことである⁹⁾。また、経済のグローバル化の進展により、世界の人々のニーズの同質化傾向もみられたことも相まって、標準化が国際マーケティングの一般的な方向となっている。

この点についての初期の著名な研究としてはバゼルの論文があるが¹⁰⁾、その後の体系的な研究として、ハンプトン＝バスク (Hampton and Buske) がある¹¹⁾。彼らは、従来の多国籍企業と今後のグローバル企業とを比較して、経営やマーケティングのさまざまな局面において、どのようなパラダイム・シフトが生じるかについて、一覧表（「国際マーケティングにおける多国籍パラダイムとグローバル・パラダイムの仮説」）を掲げて考察した。それによれば、これまでの多国籍企業は、国家間の相違のために製品の市場への適応を必要したが、今後のグローバル企業は、製品はグローバル・ニーズに適応するようになり、製品適応への関心は抑えられる、と考えている。

しかし筆者は、グローバリゼーションと共に、これからは世界の人々の差異に注目する“適応”が再び重要視され、国際マーケティング戦略の大きな課題となるであろう、と考える。それは、次の2つの意味においてのことである。

(2) 新興国市場の出現

第1は、経済的な意味においての新興諸国の台頭である。日本や欧米諸国の経済停滞に対して、ブラジル、ロシア、インド、中国に加えて、中近東諸国、オーストラリア、ベトナム、インドネシア、アフリカの一部諸国の経済は急成長し、世界の消費市場は多極化している。現在は、いわゆるサブプライム問題でこれらの市場も混乱しているが、中・長期的には多極化傾向が進展するものと思われる。したがって、今後はこれまでのような、これら諸国での低賃金労働を利用した製品を輸入するというビジネスに加えて、これら諸国を目標市場とする国際マーケティングが本格的に展開されることになるとと思われる。

これまでの主要市場であった欧米の市場は比較的均質的なもので標準化戦略が有効であったが、上に挙げた新興諸国の市場は、自然環境や文化・宗教などの面で異質性の大きな市場である。この意味で、“適応”の再重視が必要となるであろう。現実にも、日本の自動車メーカーや大手家電メーカーは、すでにそのような方向にシフトしつつある¹²⁾。

(3) 国家間における諸条件の相違

国際マーケティングにおける標準化を妨げる第2の要因としては、気象などの地理的条件、法律の相違、経済水準、宗教や文化の相違などがある。これらは従来から挙げられてきた要因であるが、本稿では人種による性格傾向の違いもまたその重要な要因となるであろう、ということを目指したい。

人種間における性格傾向には相当の相違が存在し、そのことが世界の多様な文化を形成したと思われる。この点について参考になるのは、遺伝子の研究である¹³⁾。

1996年は、世界の精神医学界に衝撃を与えた2本の論文が発表された年であった。一つは科学雑誌『ネイチャー・ジェネティクス』に発表された「新奇性追及」に関する研究である。要約すれば、ドーパミ

9) 「標準化の経済性」に関する最近の論文として、竹田志郎「多国籍企業の経営パラダイム・標準化の経済性」の追求『世界経済評論 (Vol. 52, No. 12)』2008年12月号がある。

10) Buzzel, R.D., "Can you standardize multinational marketing?" *Harvard Business Review* (Nov-Dec. 1968).

11) Hampton, G. M. and Buske, E., "The Global Marketing Perspective" in Cavusgil, S.T. (ed.), *Advances in International Marketing*, Vol. 2, 1987.

12) 例えば、「ホンダは成長性が高い新興国のニーズに合った開発体制を構築し、シェア拡大を目指す。」（『日本経済新聞』2008年9月26日）や「松下は新興国各国の生活様式を反映した専用仕様の製品を現地営業部門と日本の開発部門が共同で開発する体制に移行。製品の大半は販売先の国または近隣国の組み立て工場で生産する。」（『日本経済新聞』2008年8月9日（夕刊）という報道からも、このような動きを知ることができる。

13) 以下での遺伝子に関する記述は、大野裕『弱体化する生物、日本人』講談社、1999年に拠る。

ン第4受容体（D4DR）の設計図の遺伝子のなかに、同じアミノ酸の配列が繰り返される回数が人によって違っている部分がある¹⁴⁾。これが繰り返される回数が多いほど「新奇性追及」傾向が強くなるということを示したものである¹⁵⁾。さらに興味深いことは、この繰り返し回数は人種によってかなり異なり、36の人種を調査したところ、世界的には4回が最も多く、アメリカでは7回が最も多くて次に4回が多い、アジアでは4回が最も多くて次に2回が多いという。このことについて大野裕のグループが日本人を対象に調べた結果も同様であった、とのことである。

もうひとつの論文は、1996年に科学雑誌『ネイチャー』に発表されたもので、セレトニンの遺伝子の違いが不安の強さに影響する、という研究である。これは神経伝達物質の取込み作業をするセレトニン・トランスポーター（5HTT）の一部に、ある種の塩基をもつ遺伝子とそれをもたない遺伝子があり、それぞれ1遺伝子、s遺伝子と呼ばれているが、この研究は、s遺伝子をもつ人は1遺伝子をもつ人に比べて不安で神経質な傾向が強いということを報告した¹⁶⁾。そして、アメリカ人はs遺伝子と1遺伝子の両方をもつ人が最も多く、次いで1遺伝子だけをもつ人が多い、とのことである。これに対して、大野裕のグループが日本人を対象に調べた結果は、s遺伝子だけをもつ人が最も多くて、次いでs遺伝子と1遺伝子の両方をもっている人が多かった、という。

これら二つの研究を合わせると、アメリカ人は新奇性に富み、不安感に強く、日本人を含むアジア人は保守的で、不安感を抱きやすい傾向がある、と言えそうである。

もちろん、このような遺伝子の違いで人の性格傾向が全て決まるわけではないが、大野裕は次のように説明している。「・・・生まれつきの性格傾向は人種によってある程度は決まっているようです。少なくとも私たちの研究結果からは、私たち日本人は、よく言えば慎重に、逆の言い方をすれば臆病に生まれつく傾向があるようなのです。これは、社会学的にもまた医学的にも、日本人やアジア人の性格の特徴としていわれてきた特徴とも符号します。」¹⁷⁾

上記のような意味において“適応”との兼ね合いが、今後は重要課題となることと思われる。

なお、この人種による性格傾向の違いを認識しておくことは、国際マーケティングのみならず、企業買収などの国際ビジネス全般の遂行に際して重要なことである。

以上のような問題意識を念頭に、以下では国際マーケティングの4Pについて、20世紀後半の多国籍企業と21世紀に入ってからの多国籍企業の動向を対比してその相違を指摘するという方法で、主に日本企業の国際マーケティングの近年の特徴について説明する。

4. 国際マーケティングにおける製品戦略

(1) 適応と標準化の両立

製品を海外市場へ適応させるには、次のような視点がある。

・政治的、法律的適応 ・技術的適応 ・経済的適応 ・地理的適応 ・文化的適応

日本のビジネスマンは、「欧米諸国の市場は日本市場とは異なる」という意識が強くて、海外市場への適応に熱心である。これに対して、欧米諸国の企業は標準化を目標とする戦略をとる傾向が目立った。確かに機能性に優れた商品、快適な商品などにはグローバルなニーズがあり、同質性がみられる。とりわけ欧米の巨大多国籍企業は、いわゆる“市場革新行動”をとる例が目立つ。これは、企業が積極的なマーケティング戦略、とりわけ積極的な広告・宣伝戦略をとり、市場環境そのものを変革するような企業行動を意味する。例えば、50年ほど前に、「スカットさわやか、コカ・コーラ」のキャッチフレーズを用いた大

14) 同上書、87ページ。

15) 同上書、87～88ページ。

16) 同上書、88ページ。

17) 同上書、93ページ。

規模な宣伝で日本市場への浸透に成功したコカ・コーラ社がその例である。また保守的なオーストラリアで、有名人がジーンズを着用するテレビCMを繰り返し流すなどして、若者の間にジーンズを浸透させることに成功したリーバイ・ストラウス社の例もある。

国際マーケティング研究における重要問題に、適応か標準化か、という問題があるが、これからは、これらを二者択一の問題として捉えるのではなく、これらの両立が課題となるであろう。

「適応と標準化」の両立方法の一つとしてクラスター分析がある。各国の消費者行動、所得水準、自然条件などを分析して、比較的的同質的な市場をグループ化し、各グループにそれぞれのモデルを投入するという方法である。

「適応と標準化」を両立させる第2の方法は、基本設計の共有化である。本社が製品の基本設計（製造）し、外観や付加機能は現地工場が現地仕様で製造して完成させるという方法であり、トヨタ・カローラの最新モデルはこの例である。

(2) 世界同時発売体制の確立

多国籍企業の成立決定要因に関する初期の有名な理論として、バーノンのプロダクト・サイクルモデルがある¹⁸⁾。アメリカの多国籍企業は、アメリカ市場で自社製品がプロダクト・ライフ・サイクル（PLC）の衰退期を迎えると、外国市場に次々と進出して当該製品のPLCを展開する結果、多国籍企業が成立する、という趣旨の理論である。

今日でもそのような企業は存在するであろうが、先発の巨大多国籍企業はすでに世界の各地に拠点網を構築している。近年特に目立つのは、そのような拠点網から製品を世界同時発売して、グローバルでスピーディな経営戦略を展開している多国籍企業が多いことである。

この間の事情を日本企業について言えば、従来は、まず日本で発売して完成度を高めてから海外でも発売していた。ところが、近年は技術の進歩が早くて製品のライフ・サイクルが短くなっているため、同じスペックで世界同時発売せざるを得ない、という事情もある¹⁹⁾。

マイクロソフトのパソコンOS、アップルの「iPhone3G」、トヨタ・カローラの最新モデルは世界同時発売の例である。さらに、最近の例ではソニーやシャープが薄型テレビの世界同時発売を発表している²⁰⁾。

(3) 国際標準の浸透

貿易商品の品質検査は、取引ごとに検査証明書を提出して確認する、というのが伝統的な方法である。ところがグローバリゼーションに伴い、近年は輸出品の製造工場そのものを検査して、国際標準に適合している工場か否かを認定して包括的な品質管理をする、という方法が取られるようになってきた。いわば“結果管理”から“工程管理”への流れである。ISOの認定などがその例である。

多国籍企業行動の近年の傾向として、この国際標準（国際規格）をめぐる主導権争いがある。ビデオのVHSとベータの規格をめぐる争いにみられたように、自社製品が国際規格になると世界市場を制覇できる。規格には国家規格、公的規格（デジュリ規格）、民間規格があるが、近年では国家が自国の製品を国際標準にするようにと後押しして、国家間の争いの様相を呈している。詳細は省略するが、国際標準をめ

18) Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp. 190-207.

19) 『日本経済新聞』2007年1月15日

20) 「ソニーとシャープはそれぞれ薄型テレビの主力モデルを世界中で、ほぼ同時期に発売することを決めた。（中略）デジタル製品は陳腐化するスピードが速いうえ、薄型テレビの場合は価格競争も激しい。新技術を搭載した製品を従来よりも早く海外に投入して競争力を高める。」（『日本経済新聞』2008年10月10日）。

ぐる問題が、国際マーケティングにおける製品戦略の重要課題として浮上していることを付記しておく。

5. 国際マーケティングにおける価格戦略

(1) 低価格戦略

日本の多国籍企業の初期段階においては、小島清が指摘したように、先端技術製品ではなくて比較優位を失った製品をアジア諸国で販売する、という例が目立ち、小島は「日本型多国籍企業」と名づけた²¹⁾。このような企業は、現地の所得水準に価格を合わせるために、低価格品を製造・販売した。具体的にいえば、機能などがシンプルで低価格な製品を製造・販売した。この場合には、日本市場に逆輸入されて親ブランドのイメージが低下しないように、第二ブランドを使用することもある。

近年では、日本企業も先端技術製品のグローバル・マーケティングを展開しているので、標準化製品では“良い商品を安く”という原則にのっとり、吸収合併(M & A)や競合企業との戦略提携などにより、“選択と集中”、“量産効果”などにより、価格競争での優位を確保する努力をしている。

日本企業によるM&Aは近年急増しており、本稿の執筆段階である2008年1月から8月までにおいて、買収金額が1,000億円を超える製造業の事例として、武田薬品工業、第一三共、TDK、リコー、大塚製薬がある²²⁾。

また戦略提携の最近の事例としては、パナソニックと日立製作所の薄型テレビ事業の提携がある。これは、日立がパナソニックからプラズマパネルを年10万台超調達し、その一方で日立の海外工場がパナソニックから薄型テレビの組み立てを受託して、パナソニックに納入するという提携である。受託台数は年間100万台に達する可能性もある、とのこと。また技術開発でも協力して、次世代プラズマパネルを共同開発する、と報道されている²³⁾。これは価格下落で激化する市場競争における戦略提携の一例である。

(2) 高価格戦略

先端技術製品の場合には、“高品質・高価格戦略”がある。この戦略には、トップ・ダウン・マーケティング戦略とフルライン上級移行マーケティング戦略がある。前者は高品質・高価格商品を高級専門店や高級デパートでのみ販売し、高級訴求の宣伝を繰り返してブランド・イメージを確立してから、徐々にマス・マーケティングを展開する、という戦略である。後者は、普及品から高価格品までを用意しておき、国民所得の上昇に合わせて、主力商品を高価格商品へと移行させてブランド・イメージを確保するという戦略である。

今後、多国籍企業が新興市場の開拓に本格的に乗り出す場合にも、低価格戦略と高品質・高価格戦略の両方が必要になるであろう。なぜなら新興諸国にも高所得層があるからである。

6. 国際マーケティングにおけるチャネル戦略

(1) チャネルの短縮化傾向

一般に商品は、メーカー→卸→小売→消費者、というルートで流通する。

しかし、仔細にみると商品、企業、市場によって異なる。生産財と消費財によって、大企業と中小企業によって、所得水準の高い国と低い国などによって販売ルートは異なる。

しかし流通の近代化に伴って、マーケティング・チャネルは一定の方向に移行する、という法則性がみられる。それは長くて細くて間接的なチャネルから短くて太くて直接的なチャネルへの移行である。

21) 小島清「日本型多国籍企業のあり方」『世界経済評論』1975年8月号。

22) 『日本経済新聞』2008年9月13日。

23) 『日本経済新聞』2008年9月18日。

より具体的にいえば、まずメーカーが貿易商社を利用して輸出する間接輸出から直接輸出への移行がある。50年ほど前には、日産自動車でさえ丸紅を通して対米輸出をしていたのである。次に、海外販売代理店の利用から自社の直販組織への切り替えもある。日本の大手メーカーの多くは、かつての海外販売代理店の利用から、グローバル化に伴い、今では海外に直販組織を構築している。外国のメーカーの多くも、対日進出の当初は代理店を利用していた。例えば、ルイ・ヴィトンでさえ日本の代理店を通して販売していた。

しかし、短くて直接的な販売組織のほうが、ブランド管理がよくできるのである。もちろん海外に直販組織を構築するには、相当の売上高、資金力、運営ノウハウが必要である。グローバル化の進展と共に、チャンネルはこのような進化を遂げてきたのである。

しかし今後、新興諸国でチャンネルを構築する場合には、現地の流通事情に伴い、一時的には間接的なチャンネルを選択せざるをえない場合があることが予想される。例えば、中国では2004年12月に「外商投資商業領域管理弁法」が発効して流通分野の対外開放がなされているが、インドでは現在も小売業への外資参入が許可されていない。

(2) チャンネル・リーダーの変遷過程

商品は一般に、メーカー→卸→小売→消費者（産業ユーザー）、と流通するが、その際に、主体的な、あるいは中心的な役割を果たす業者をチャンネル・リーダーという。

江戸時代の日本においては、一般に卸商がチャンネル・リーダーとしての役割を果たしていた。明治時代の産業革命を経て、戦後の日本ではメーカーがチャンネル・リーダーとして浮上してきた。さらに、高度成長期を経て大衆消費市場が出現すると、大手小売商の購買交渉力が高まり、プライベート・ブランド（PB）品を製造するようになり、大手小売商の中にはチャンネル・リーダーとなるものも出現した。

近年、グローバル化と共に、この傾向の中からSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）と言われる業態が出現した。この言葉は、もともとアメリカのギャップ社が自社のビジネスモデルを自称して使用したのであるが、日本でもファーストリテイリング社（ユニクロ）や良品計画社（無印良品）がこのビジネスモデルで躍進している。

SPAはその名のとおり、元々はアパレル業界のPBである。消費者に最も近い位置にあり消費者ニーズをよく知る立場にある小売商が、商品デザインや素材などを自ら企画して、製造コストの低い海外などで製造して自らが販売するというものであり、小売商の製造への関与度がPBより高い、という点に特徴がある。このビジネスモデルは、日本ではアパレル業界はもとより家具、総合スーパー、靴、メガネなどの業界にも広まっている。

日本のチャンネル・リーダーは、グローバル化と共に、
卸商→メーカー→メーカー+小売商
という変遷をたどっているのである。

7. 国際マーケティングにおけるプロモーション戦略

(1) 広告表現の適応と標準化

広告表現で必ず守らなければならないのは、各国の広告規制である。タバコ、アルコール、性的表現などについては、国によってさまざまな規制がある。

それ以外の広告表現においては、現地の人々の感性などへの適応を配慮しなければならない。広告表現とは、例えばテレビCMの勧誘表現、テレビCMの長さ、比較広告などで、これらに対する感覚、表現の特徴などは国によってさまざまである。したがって、国際広告においては、一定の現地適応が必要である。

しかし国際企業の場合には、自社についての一定のイメージを確保する必要がある。現地の広告代理店に完全に委ねてしまうと、その企業のイメージが世界各国でバラバラになる。製品戦略と同様に、ここでも「適応と標準化」の両立問題が生じる。

この問題への対処方法の一つは、商品広告は現地出稿により適応を行い、企業広告は本社出稿により標準化することにより調和を図る、という方法である。

もう一つの対処方法は、テレビCMの場合に世界共通の基本シーンを本社で製作して配布し、現地ではその基本シーンを利用して現地適応のCFを製作する、というものである。トヨタ自動車の世界各国でのテレビCFは、このようにして製作されている一例である。

(2) 販促用品などの制作問題

販促用品には、会社案内、カタログ、パンフレット、価格表、ポスター、チラシなどがあり、さらに商品によっては化粧箱（内梱包）、商品周りの付属品（同時梱包品とも言い、取り扱い説明書、修理保証書、愛用者カード、アンケート用紙など）、ラベルなども必要になる。これらの使用言語は当然に現地語であるが、これらを本社で製作して現地に配布するのか、現地でそれぞれ製作するのか、という問題がある。

本社配布の多い会社の考え方は、その理由を印刷の仕上がり具合などにすることもあがるが、最大の理由は商標やロゴマークを本社で管理することにある。現地販売会社といっても、必ずしも100%出資の子会社とはかぎらないので、勝手な使われ方を防止し、CI（コーポレート・アイデンティティ）を世界的に確立する、という意図による。

一方、現地制作の多い会社は、現地のことは現地で行わなければならない、あるいは現地が独自にブランド管理する、という考え方をする。経営権がかなり現地委譲されている会社にみられる。

以上、プロモーションにおいても、製品戦略と同様に、適応と標準化の兼ね合いと両立が課題となっている。

8. おわりに

グローバル化の進展と共に、多国籍企業の国際マーケティングがどのような方向に向かっているのか、について概観した。

製品戦略とプロモーション戦略については、普遍性と地域性の両方を加味した方向へ向かう。価格戦略は所得格差と消費者ニーズを捉えて低価格戦略と高品質・高価格戦略の両方がこれまでと同様に採られる。チャンネル戦略については、グローバル化を反映して太くて短く直接的なチャンネルへと向かう、という方向性を提示した。

多国籍企業の展開する国際マーケティングは資本の論理に基づいて展開されるものであるから、時には暴走することもある。自由競争が確保されるようなルールの確立と遵守が必要であると同時に、健全な社会をはぐくむためのコントロールもまた必要で、さらには国際社会による監視が必要となる。そのようなコントロールのもとで、国際マーケティングが世界の人々の豊かな生活に寄与することを期待したい。

*特に注記しない場合も、筆者の下記の著書を、本稿の次の各章で利用している。

『最新貿易ビジネス（3訂版）』白桃書房、2008年・4章、5章、6章

『貿易マーケティング・チャンネル論（第4版）』白桃書房、2002年・5章

『海外市場開拓の実務と情報収集』（神奈川大学経済貿易研究所研究叢書）白桃書房、2006年・7章