

グローバル・マーケティングの研究課題

藤 沢 武 史

I はじめに

Journal of Global Marketing の第1巻が編集され、出版されたのが1987年であった。1987年はグローバル・マーケティング（以下、GMGと略記）に関する国際的な学術雑誌が刊行されたという意味でも、GMG研究元年と言えよう。1990年代に入ってから、わが国でもGMGに関する研究は進展を示してきた。諸上茂登（1996、2000）、大石芳裕（1996）、小坂恕（1997）、三浦俊彦（2000）、嶋正（2000）らの功績から、概念研究と実証研究の双方にわたる功績を窺い知ることができよう。

しかしながら、伝統的な国際マーケティング（以下、IMGと略記）とGMGの解明すべき問題領域と研究視点ならびに研究アプローチの違いを体系的に言及するには至っていない。本稿では、GMGの研究課題を明確に規定し、検証すべき仮説の構築に役立つ分析枠組みを提示するための基盤づくりを狙いとして、GMGの体系化の基礎を打ちたてることを目的としたい。

II 問題領域

従来まで議論されてきたことをふまえて、IMGとGMGとの間にみられるであろう各問題領域における主要な論点の差を示すならば、表1のように記述できると考えられる。

表1 IMGとGMGの各問題領域における重要点の差異

| | IMG 研究 | GMG 研究 |
|-------------|--|--|
| ①研究の開始時期 | 1960年 | 1985年 |
| ②共通の最重要鍵概念 | 世界標準化対現地適合化 (統一化対分散化) | グローバルな配置と調整 グローバルな調整と統合化 |
| ③MKG目標設定 | | |
| ・視点 | 本国市場対標的外国市場 (2カ国ないし数カ国ベース) | 世界全体の中での各国市場の位置づけ |
| ・戦略目標 | 特定国での差別的優位に力点 市場シェア重視 | グローバル競争優位の維持と強化 キャッシュフロー重視 |
| ・競争優位源 | 規模の経済性+経験効果 範囲の経済性 | 範囲の経済性+連結の経済性 |
| ④他の経営活動との関連 | 全社的に財務との対立可能性大 ロジスティックス(ソーシング)との連結追求度は弱い | 全世界的な経営活動の付加価値連鎖の有機的連結に向けてのMKGの使命を追求(特にロジスティックスとは高い連結度) |
| ⑤市場細分化戦略 | | |
| ・細分化基準 | 静態的なマクロ指標と個別データに依存して、世界市場がクラスター化される。各国の人口統計学的データなどの経済・社会・文化的要因と法律要因(客観的データとして比較可能)+行動変数=総合評価 | 静態的+動態的 国別市場における製品の普及率(需要の革新率対模倣率) 標的国の需要に対する供給充足率 標的国の需要を充足する供給先国でのシェア |
| ・市場要因 | 市場成長率よりも市場規模を重視 潜在市場よりも顕在市場を重視 | 市場規模よりも市場成長率を重視 顕在市場よりも潜在市場を重視 |

| | | |
|--------------|--|--|
| ⑥MKGリサーチ | 標的国の需要条件に関するリサーチが主で競争分析が従になりがち | 標的国の需要条件+供給要因をグローバルにリサーチ（競争企業のMKG行動を注視） |
| ・主なりサーチ対象 | | |
| ・視野 | 短期的視点 | 短期・長期両用の視点 |
| ・リサーチの主体 | 本国親会社が中心的リーダー | 地域統括本社や海外子会社によるリサーチの比重が増し、親会社は総括評価機能に重点 |
| ・外部委託度 | 専門調査機関への委託度も大 | 自社内での現場主義的リサーチに比重大 |
| ・リサーチコスト | 特定国のリサーチにかかるコストの制約大（国別ベースで算定） | リサーチ・コストの世界的最適配分による合理化 |
| ・調査費の積算基準 | 対売上高比の比重大 | 対売上高比と営業利益比のバランス |
| ⑦市場参入戦略 | | |
| ・分析単位 | 本国市場対外国市場ベースでの参入方式の検討が中心 | 世界全体での本社および海外子会社の位置づけに配慮して、各役割を明示化して方式決定 |
| ・参入方式選択議論の焦点 | 本国からの輸出が最善との認識から出発して、海外進出方法の選択は、 ①完全所有子会社vs. 合弁事業、 ②技術供与vs. 完全所有子会社の代替案論議が中心 | 初の市場参入方式には本国からの輸出以外に現地生産も有力視（事業リスク認知度の低下） 最大関心事：Greenfield vs. M&A vs. 戦略提携 特に戦略提携ベスト論の傾向が鮮明 |
| ・本国市場参入方式 | 第二義的な検討課題 | 本国側からの逆輸入方式の選択などグローバル市場戦略の中の重要なポジションを占める |

⑧製品戦略

・需給一致要因

世界最初の製品需要生成国＝世界最初の研究開発国という図式が成立

新製品の世界同時発売に見られるように、初のR&D国と初の生産国と初の需要国が必ずしも一致しない(＝需給関係国の不整合)。グローバル・マスカスタマイゼーションで需給一致を企業自ら創り出すのが重要

・製品の革新性

製品の革新性が中長期に維持可能
技術の世界標準化は競争優位の損失過程であると捉えられる

製品の革新性は短命かつ流動的に変化

グローバル・デファクト・スタンダード(事実上の世界業界標準)競争で先陣を切ると世界市場で優位に立ちやすい

・ブランド政策

自社生産による自社ブランド品販売が最優先
国際ブランド・ロイヤルティの確立

他社への委託生産による自社ブランド品販売を活用・強化(OEM調達の活用の積極化)とグローバル・ブランド・エクイティの強化

・国別イメージ

原産国イメージに関する消費者意識を反映した製品づくりに専念

(原産国イメージ＋生産国イメージ)に關した消費者意識を組み込んだ製品づくりが重要

・地球環境対策

コスト・パフォーマンス意識が前面に出て、国別に異なる環境基準のクリアが目標

資源の再利用(リサイクル)と有害物資の未利用を積極的に実施して「環境調和型企業」への脱皮を消費者に訴求

⑨価格戦略

・消費者の価格信奉(＝製品価値観)への対応

低価格戦略対差別的価格戦略

競争激化と価格破壊現象に伴う price value 戦略(価格価値戦略)；例：価格性能比の徹底追求

・価格算定原理

平均費用、限界費用、競争対応の使い分け

競争(者)価格対応型の比重大・増加傾向

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 価格設定方式 ・ 企業内価格設定権 | <p>トランスファー・プライシングの利用可能性が大 親会社の単独決定が支配的</p> | <p>交渉価格設定への移行が増大 子会社との協議または提携相手との交渉により親会社が合意して形成する 場合が増加</p> |
| <p>⑩販売促進戦略</p> | <p>「世界標準化対現地適 合化」が柱 現地での社会貢献に照準</p> | <p>グローバル (glocal) 広 告がベスト 地球環境調和型企業イメ ージの形成に力点 第三人の登用比率が増 大+本国からの派遣者と 現地国籍者の異文化融合 (第三文化の形成)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 広告戦略 ・ 企業 P R ・ 人的販売促進戦略 | <p>現地適合のための現地人 販売員の重点的採用 (異 文化適合)</p> | |
| <p>⑪ロジスティックス 戦略</p> | <p>物流拠点・完成品生産拠 点・部品供給拠点の配置 に力点 コスト効率性の最大化が 第1目標となり、MKG 戦略より後のPLC局面 で重視されやすい</p> | <p>既存の販売・物流・生産 ないし供給拠点と新規拠 点の配置の調整と統合お よびMKG戦略との効率 的かつ効果的統合 世界的見地から見て競争 企業のロジスティックス と対比しながら消費者ニ ーズ充足を早期に実現</p> |
| <p>⑫MKG組織</p> | <p><公式的な階層組織構造 の進化プロセスに注目> 国際事業部 ↓ 製品別または地域別事業 部 ↓ グローバル・マトリクス 組織</p> | <p>「ネットワーク型企业」 概念の登場 トランスナショナル組織 の有効性を力説 グローバル統合ネットワ ークの優位性に照準を当 てる 非公式マトリクス組織の 有効活用に活路を見い出 すべき</p> |

| | | |
|-------------|-----------------------------|---|
| ⑬MK G情報システム | 親会社への情報の一元的集中化による単独意思決定の迅速化 | 親会社一子会社間の情報共有化による双方向コミュニケーションに基づく世界同時限の最適意思決定 提携企業との戦略情報交換（製販同盟など） |
|-------------|-----------------------------|---|

出所) 筆者の要約による。

III 研究の基礎的理論の変遷と比較

1 IMG研究

1) 外国市場参入戦略の理論的枠組み

フェアウェザー (Fayerweather, J. H.) の「経営資源の国際移転説」(1969) とバーノン (Vernon, R.) の「プロダクト・ライフサイクル論」(1966) の他、外国市場参入戦略に関する国際化アプローチを代表したルート (Root, F. R.) の「海外市場参入方式の決定力学モデル」(1982) が IMG 研究の中核的理論形成に役立った。他方、レディング学派を形成するバックレー＝カソン (Buckley, P. J. & Casson, M.) (1976) とラグマン (Rugman, A. M.) (1981) が提示した内部化理論応用型の多国籍企業論と、ダニング (Dunning, J. H.) の「国際生産の折衷理論」(1979) は、国際化アプローチと対照的である。これらに共通して言える特徴は、多国籍企業の初期の海外進出モデルとしては説得的であること、海外子会社の経営資源能力の活用があまり重視されないということ、および国際戦略提携を取り上げるものでないということである。本社を中心として自社開拓型の経営資源の蓄積と国際移転がいかに競争力強化に有効かを示唆したモデルであると言えよう。

2) マーケティング・ミックス研究の理論的枠組み

フェアウェザーの「経営資源の国際移転説」(1969) における「統一化対分散化」(unification vs. fragmentation) の鍵概念は本国親会社による

在外子会社へのコントロールのあり方を規定する概念となり、他の経営戦略領域と同様に、「国際マーケティング・ミックスの世界標準化対現地適合化」にも応用された。IMG固有の研究領域としては、バゼル (Buzzell, R. D.) の「マーケティング・プログラムの世界標準化対現地適応化パラダイム」(1968) が先駆的であり、実証レベルではソレンソン=ヴィッチマン (Sorenson, R. Z. & Wiechmann, U. E.) (1975) が初の本格的な試みであった。マーケティング・ミックスを世界標準化すべきか現地適応化すべきかというゾレン (sollen) 議論から出発し、そのミックス要素の標準化ないし適応化の程度が実際どのレベルにあるかというザイン (sein) 議論に変わっていった。1990年代に論議されるようになったグローバル・デファクト・スタンダードやグローバル・マスカスタマイゼーションは想定されていない。

3) マーケティング組織の理論的枠組み

ストップフォード=ウェルズ (Stopford, J. M. & Wells, L. T.) の「多国籍企業の公式組織進化過程論」(1972) が最もポピュラーである。多国籍企業の戦略がグローバル化するに伴って、国際事業部制から世界的地域別事業部制ないし製品別事業部制へ発展し、さらにグローバル・マトリクス組織への進展がみられると提唱された。かかる進化プロセスの移行は、公式組織が重視されたゆえんでもあった。

2 GMG研究

1) グローバル市場参入戦略の理論的枠組み

ポーター (Porter, M. E.) の「グローバル競争戦略論」(1986)、バートレット=ゴシャル (Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.) の「トランスナショナル・マネジメント論」(1989) がきわめて大きな影響を及ぼした。多国籍企業の国際化の発展過程および展開される戦略タイプに応じて、インターナショナル型、マルチナショナル型、グローバル型、トランスナショナル型に分類し、子会社の経営資源能力と果たす役割がグローバル市場参入戦略のパターンを決める要素であることを強調している。

2) マーケティング・ミックス研究

上位戦略のみならず下位戦略でもあるマーケティング・ミックス研究においてもポーターの「グローバル競争戦略論」から得る示唆は大きい。文化的反応を必要とする製品タイプとグローバル製品タイプの識別がなされている。また、同じ製品タイプで異なる市場セグメントを狙う、あるいは異なる製品タイプで同じ市場セグメントをターゲットにするといったアイデアは、世界市場の同質的セグメントを束にして市場機会を多く得るために多国籍企業のマーケティング・ミックスがどうあるべきかを示唆している。

3) マーケティング組織の理論的枠組み

ヘドランド (Hedlund, G.) の「ヘテラルキーなネットワーク組織論」(1986) に端を発して、バートレット＝ゴシャルの「トランスナショナル・マネジメント論」に至って、縦型組織から横型組織への進化、公式組織から非公式組織への重点の移行、本社中心型から本社と海外子会社の有機的つながりの重要性が説かれた。グローバル情報ネットワークを活用して世界事業環境変化に柔軟に対応すべき組織構造を採択するのがいかに競争上重要であるかが強調される。戦略が組織を変えるというのではなく、組織次第で戦略が規定されると言うてよい。

IV GMG研究の理論的枠組み構築に向けての理論的検討課題

1 研究パラダイムとなる新しい包括的概念の登場

1) GMG研究の新しい最重要鍵概念＝「マーケティングのグローバルな配置と調整と統制」

ポーターとバートレット＝ゴシャルの学説に感化を受けてこれら両学説を統合した諸上茂登 (1996) は、「GMG活動の配置と調整と統制」という鍵概念を提示した。諸上 (2000) はさらにかかる概念を操作化し、GMGレベルの企業では「IMGミックスの世界標準化対現地適応化」という既存の伝統的なIMGパラダイムに合致しないことを実証し、かかる旧パラダイムからの脱却を説き、「GMG活動の配置と調整と統制」をGMG研究の新パラ

タイムとすべきことを提唱している。三浦俊彦（2000）はGMGをマーケティング・マネジメントの上位概念として捉え、かかる上位概念に適用すべき理論枠組みを競争戦略論などに求めている。

こうして、GMG研究におけるパラダイムは、「マーケティング・ミックスの世界標準化対現地適合化」よりも上位のマーケティング戦略概念として定着する気配にあるのがわかる。同時に、マーケティング・マネジメント概念としても着目すべきである。

2) GMGにおける市場ニーズと製品政策を結びつける重要概念の登場

1993年頃より「グローバル・マスカスタマイゼーション」（global mass-customization）という概念が登場してきた。これは、消費者の世界共通ニーズと現地固有のニーズの双方を同時に満たすような製品政策を意味する。全世界共通化すべき部分と消費者が差別化を要求する部分とを識別し、両要素を満たして世界市場シェアを高めることに狙いを置く。基本ソフト（OS）を共通化する一方で、パソコンの外観の色、形、サイズを国別に変えるような製品政策、車台を共通化し異なるモデル車を量産するのはこうした政策の例になる。IMG研究におけるパラダイム「世界標準化対現地適合化」や双方の度合いに関する議論を超越し、新しい市場細分化政策や特に製品政策の方向性が示唆されたと言える。同時に、これまで多国籍企業にとってマーケティング・ミックスは世界標準化する方が優位だとする定説があった感が強いただけに、マス・カスタマイゼーション優位説への転換は標準化と差別化を区別するよりも統合化して考えることの重要性を説くきっかけになる。

3) 「技術レベルの世界平準化議論」から「先端技術の世界統一化議論」への転換

グローバル・デファクト・スタンダード（global de-facto standard）が1995年頃より盛んに論議されてきた。全世界統一製品規格を採用してくれる消費者の存在を念頭において、新製品開発期からいきなり自社製品規格が業

界標準に採用されるよう企図するものを意味する。グローバル・デファクト・スタンダードの獲得は技術開発企業にとって開発コストの早期回収を可能にしえる。しかし、1社単独で業界標準を獲得できないとなれば、DVD（デジタル多用途ディスク）のように自社製品企画を採用してくれるメーカー数社と協力してファミリー形成を図り、デファクト達成の有利な状況を作る動きが増えている。グローバル・デファクト・スタンダードの戦略をめぐる議論は関連技術が最先端製品技術だけに、IMGでよく取り上げられた製品ライフサイクルの成熟期ないしそれ以降に達した技術レベルの世界平準化議論とは大きく一線を画す。

2 対立仮説の整合性の検証

表1の中でも表したように、GMGではIMGと異なる要素が多い。これらの中には、対立仮説を生む要素を大きくはらんでいる。以下、その点をまとめてみる。

1) GMG目標

IMGでよく指摘された多国籍企業の寡占的競争優位行動としての市場シェア目標からの脱皮、そして市場シェア目標から利潤目標へのシフトを実践するためのキャッシュ・フロー重視がGMG目標として問われる。

2) グローバル市場参入戦略の接近法

IMGにおける外国市場参入戦略を解明するのに、外国市場環境リスクを重視する「国際化アプローチ」と外部市場で発生する取引コストを重視する「内部化アプローチ」のいずれを適用すべきかを論議することが多かった。前者のアプローチによれば、多国籍企業の参入方式転換は、本国からの輸出→技術供与→対外直接投資による現地生産となる。後者に依拠すれば、本国からの輸出→対外直接投資による現地生産→技術供与となる。このように両者は対立関係にある。

しかし、グローバル市場参入戦略において特に問題となるのは、新規投資（親会社の単独出資）vs. 国際戦略提携 vs. M&Aの選択である。特に提

携の成立要因と解消要因を注視することに勢力が注がれてきたようだ。また、グローバルな事業ポートフォリオの中での子会社の戦略的役割と親会社を含む他の事業体との連携も問われた。

外国市場参入戦略とグローバル市場参入戦略とでは、問題の次元が大きく異なるのである。

3) 在外子会社に対する親会社のコントロール方式に関する対立仮説

伝統的な国際経営論やIMGが依拠したフェアウェザーの「経営資源の国際移転説」では、多国籍企業特に親会社の現地企業に対する経営資源優位格差が大きくて、かつ本国と子会社所在国（受入国）の事業環境の差異が小さい時に、親会社による在外子会社へのコントロール力が大きくなるとされた。しかし、集権化すべきか分権化すべきかをグローバル経営論の中で捉えるならば、アルカハファジ（Alkhafaji, A. F）（1995）による命題が適するかもしれない。すなわち、「多国籍企業にとっては、現地国の事業環境（特に文化的環境）が本国と類似していればいるほど、親会社は受入国子会社に自由裁量権を大きく与えて分権化を実施しやすいが、逆に、両国の環境が異質であればあるほど、子会社への積極的な経営資源の移転と集権的管理が望まれる」という。この命題はGMGにも適用されうるであろう。

4) 「製品の世界標準化」対「製品規格の世界標準化」

既に記述したが、「製品の世界標準化」をバーノンのプロダクト・ライフサイクル（以下、PLCと略記）論で捉えると、先進多国籍企業の本国が成熟期に製品政策を標準化すると想定された。ところが、グローバル・デファクト・スタンダードを武器にした製品規格の全世界統一化＝全世界標準化といった世界的な業界標準の場合、バーノン理論を超越しているのは明らかである。グローバル・デ・ファクトスタンダードの早期確立に向けてのグローバル市場行動・製品政策を洞察するに当たっては、特に世界的なPLCの初期段階におけるファミリー形成のための国際戦略提携の早期利用といった要因分析が重要となる。技術の高度化、開発リスクと開発コストの上昇、PLCの短縮化、世界市場販売コストの節減、ハードとソフトの一体型の重要度な

ど多面的な分析により、提携を通じたファミリー形成が採択される可能性を議論すべきであろう。

5) 参入政策と製品政策の指針となった製品ポートフォリオ・アプローチ (PPA) の限界

1970年にボストン・コンサルティング・グループ (以下、BCGと略記) が開発した製品ポートフォリオ・マネジメントを中心としたモデルが80年代まで有効とみなされた。このモデルの仮説は、自社の相対的市場占有率↑→投資収益率 (Return on Investment; ROI) ↑という因果関係を想定している。ハレル=キーファー (Harrell, C. D. & Kiefer, R. O.) が国際的次元に応用した市場ポートフォリオ・アプローチ (1983) も有益とされた。このアプローチからは、相手国の市場立地魅力度と自社の相対的競争力に応じてマトリクス図上でどの参入方式が選択されるとよいかを理解される。

しかし、上記モデルにはいくつかの問題が残るため、改善が要求される。まず、PPAにおける上記の因果関係が最近では成立しにくい。しかも、従属変数であるROIは最重要な企業目標でなくなっている。新しい経営目標でもありまたマーケティング目標とさえなったのは、キャッシュ・フローをベースにしたEVA (経済的付加価値) である。例えば、フォーチュン誌の1998年度のデータにより、アメリカの売上高上位500社に関して財務適正化が市場価値に及ぼす影響を筆者がスペアマンの順位相関係数で調べたところ、純利益の相関係数が最も高く0.860であるのに対して、売上高は0.684、総資産は0.704、株主資本は0.803であった。このように利益志向が顕著である。また、昨今の企業はROIに代わり、株主資本価値とかROE (株主資本利益率) の方を重視しているのも事実である。ここに、マーケティング成果と財務成果との統合化を図るような研究がより必要となろう。したがって、例えば「会社の市場価値を決める要因は何か」という視点を盛り込むことが肝心となる。

6) ソーシング戦略とマーケティング戦略との関係

ディビッドソン (Davidson, W. H.) (1982) の所説では、PLC段階におい

てソーシングはマーケティングより後の段階で重要という扱いを受け、ソーシング目標はコスト効率性の世界的最大化とされた。この説に代表されるように、IMGではソーシング戦略とマーケティング戦略との関係を代替的關係とみなす傾向があった。しかし、1990年代にサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）が新しい経営手法として脚光を浴びてからは、両戦略の相互補完を見過ごすわけにいかなくなった。すなわち、PLCの初期から在庫を少なくするために、消費者ニーズの把握を情報ネットワークを駆使して確実に行い、消費者が望む製品の製造を進めるために自社製部品と他社製部品を使い分ける調達戦略が必須とされるようになったのである。ここに、PLCの同時期において両戦略の統合が欠かせないゆえんが理解される。

部品調達戦略に関しては、コタベら（Kotabe, M. et. all）（1995）による仮説と実証研究が興味深い。それによると、自社内ソーシング比率の大きさに正の相関関係をもつのは、非標準化部品（資産特殊的部品）であり、取引相手との交渉力などの取引コスト要因ではないという。PLCの初期段階からどういったソーシング戦略を採択するかは重要であるし、ソーシングの決定因としてコスト面よりも部品などの非標準性（特殊性）が重視される。今日のソーシング戦略にもこうした議論は当てはまる。特に、グローバル情報ネットワークの構築により、電子商取引が利用可能になるにしたがって、アSEMBラー（加工組立て業者）側と部品調達会社との交渉力地位に関して、以前よりはアSEMBラーに有利な状況が多く生まれたとみられるから、取引コスト要因の重要性が薄れてきつつあると考えてよい。問題は、非標準化部品の調達条件を有利にするために、どうすればよいかである。その条件を良くすれば、経営活動の付加価値連鎖の考え方から、製品政策と価格政策で優位に立てるのである。

7) 公式組織重視説vs.非公式組織重視説

新しい組織鍵概念を生み出したのは、「情報ネットワーク化」の進展による。多国籍企業内の「権限の非公式化」とか、「グローバル・ビジネス・ネットワークキング」の最適活用によって、企業内国際分業に加えて、戦略提携

による企業間国際分業が問われなければならなくなった。コンティンジェンシー理論でよく言われる「戦略は環境に適合すべし」という考えの下に展開されるフレームワーク、すなわち、経営環境→経営戦略→経営組織→経営成果といった因果関係なり、チャンドラー命題として知られる「組織は戦略に従う」という図式が時代に合わなくなってきたかもしれない。むしろ、「戦略は環境を変えうる」という側面に目を向けたり、「組織は戦略を規定する」という局面を取り上げていかねばならない。

V 今後の課題

冒頭でも紹介したように、諸上茂登の「グローバル経営の調整メカニズム」、大石芳裕の「国際マーケティングの複合化現象」などを皮切りとして、我が国でもGMGに関する先行研究が増えてきた。

諸上氏は、経営のグローバル調整度、経営資源の国際分散度、グローバル政策調整の本社主導性、子会社の経営資源と役割といった4つの指標を基準にして、グローバル経営の4類型によるマーケティング・プログラムの特徴を実証研究に基づいて明らかにしている。ユニ・グローバル型、マルチ・リジョナル型、グローカル型、ローバル型といった各種GMG類型が区別される。このモデルでは企業・戦略要因が中心になって分類がなされているため、環境要因への配慮がやや薄いと思われる。またマーケティング目標と全社的目標との整合性を知る意味での財務目標値と市場成果変数との関連が示されていない。大石氏のモデルでは、親と子会社間の意思決定権限において、マーケティング・プロセス（計画から指揮、統制、実行にいたる）がマーケティング・プログラムに先行し、かつ双方の世界標準化度に最大の影響を及ぼす要因として、企業要因が挙げられ、産業要因、環境要因という順序で重要度が薄れると指摘されている。果たして、同じ業界にあっても、企業要因を最大重視するアプローチが妥当なのかについて疑問の余地が残る。

本研究では、我が国の最先端研究を補足し、かつ包括的なモデルの構築を意図して、次のポイントに照準を当てるとしよう。すなわち、どの国のどの

産業のどの企業がIMG段階にあるのか、またはGMG段階にあるのかを識別することで、マーケティング戦略とマーケティング行動とマーケティング組織の特徴を把握し、事業環境ならびにその変化に対して適切な戦略的対応を示しているかどうかを判別することを急務としなければならない。その実証に向けて、上記理論などから重要な変数を抽出し、変数の因果関係を特定化する作業から着手すべきであろう。理論的サーベイにより、下記の基準がIMGかGMGかの識別に役立つかもしれない。

表2 GMG企業をIMG企業から識別する分類モデルの要因記述

| <GMG段階の企業> | <IMG段階の企業> |
|-------------------------------|----------------------------|
| a. MKG目標 | |
| ・キャッシュ・フロー重視 | ・市場シェアまたは成長性を重視 |
| b. 市場細分化方式 | |
| ・製品の多国間普及プロセス・アプローチの併用 | ・伝統的な社会・経済・文化的マクロ要因の各国間比較 |
| c. 市場参入方式 | |
| ・ポーター流またはバートレット=ゴシャル流 | ・国際化アプローチまたは内部化アプローチに従いやすい |
| ・M&Aや戦略提携への依存度大 | ・M&Aや戦略提携への依存度小 |
| d. 製品政策； | |
| ①標的市場へのアプローチ | |
| ・グローバル・マス・カスタマイゼーション | ・ニッチング |
| ②標準化政策 | |
| ・製品規格の標準化も重要 | ・製品の漸次的標準化を重視 |
| ③世界市場への導入のタイミング | |
| ・世界同時発売に近づく | ・各国間での時間的ずれ大 |
| e. R&Dと新製品の市場投入のタイムラグ | |
| ・小 | ・大 |
| f. 本国と受入国との事業環境の異質性 | |
| に依じた親会社の子会社へのコントロール | |
| ・アルカハファジのモデル 全社的な統合・調整が不可欠 | ・フェアウエザー・モデル 親会社対子会社が中心 |

- g. ソーシング戦略のMKG戦略との連動性
 ・大
 ・小
- h. 企業戦略による事業環境への影響度
 ・大
 ・小
- i. 組織が戦略を規定する度合い
 ・大
 ・小
- j. 組織スタイル
 ・非公式組織のウェイトも大
 ・公式組織重視
- k. 情報ネットワークの及ぶ範囲と重要度
 ・広範囲で重要度が高い
 ・狭くて重要度が薄い
-

出所) 筆者の要約による。

最後に、理論的整合性を議論しておかねばならない。まず、重要なコスト要因の因果関係を明示化することから始めるべきであろう。取引コスト論的接近法がどの程度有効なのかをにらみながら、場合によっては取引コスト論を越えた議論展開に持ち込むべきかもしれない。そこで、以下の変数に注目してみたい。

- ①売上高から引かれるコスト要因；市場調査、投資、取引、経営管理に係わるコスト、情報コスト、撤退コスト
- ②企業特殊的優位の強化と喪失のバランス
- ③本国内または受入国内での保護による便益

取引コスト、情報技術投資コスト・情報コスト、組織管理コスト、生産・販売コスト、製品・製造技術開発コストといった緒費用とブランド・エクイティとを比較考慮した研究により、GMGをIMGから識別可能かどうかを検討することが今後の課題となる。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- [1] Alkhafaji, A. F. (1995), *Competitive Global Management : Principles and Strategies*, St. Luice Press.

- [2] 浅羽茂 (1995) 『競争と協力の戦略』 有斐閣。
- [3] Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*. 吉原英樹監訳 (1990) 『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』 日本経済新聞社。
- [4] Birkinshaw, J. M. & Morrison, J. M. (1995) , "Configuration of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 No.4, Fourth Quarter.
- [5] Buckley, P. J. and Casson M.C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan.
- [6] Chandler, Jr. Alfred D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. 三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』 実業之日本社。
- [7] Davidson, W. H. (1982), *Global Strategic Management*, John Willey and Sons.
- [8] Dunning, J. H. (1979), "Explaining Changing Pattern of International Production : In Defence of the Eclectic Theory ", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov.
- [9] 江夏健一 (1996) 「国際経営戦略と国際マーケティング」 角松正雄・大石義裕編著 『国際マーケティング体系』 ミネルヴァ書房。
- [10] Fayerweather, J. H. (1969), *International Business Management*, McGraw-Hill Inc. 戸田忠一訳 (1975) 『国際経営論』 ダイヤモンド社。
- [11] 藤沢武史 (2000) 『多国籍企業の市場参入行動』 文眞堂。
- [12] Hedlund, G. (1986), "The Hypermodern MNC-A Heterarchy?", *Human Resource Management*, Spring.
- [13] 小坂恕 (1997) 『グローバル・マーケティング』 国元書房。
- [14] Kotabe, M. (1992), *Global Sourcing Strategy : R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*, New York : Quorum Books.
- [15] Kotabe, M. & Swan, S. (1994), "Offshore Sourcing Reaction, Maturation, and Consolidation of U. S. Multinationals," *Journal of International Business Studies*, No.25, First Quarter.
- [16] 三浦俊彦 (2000) 「マーケティング・マネジメントの上位概念としてのグローバル・マーケティング」 『中央大学企業研究所年報』 第21号。
- [17] 諸上茂登 (2000) 「国際マーケティングにおける標準化／適応化フレームーその有効性についての実証的検討ー」 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、第7章。
- [18] 諸上茂登・根本孝編著 (1996) 『グローバル経営の調整メカニズム』 文眞堂。
- [19] 根本孝・諸上茂登 (1988) 『国際経営の進化』 学文社。
- [20] Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997), *The Differentiated Network : Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers.
- [21] 大石芳裕 (1996) 「国際マーケティングの複合化戦略」 角松正雄・大石芳裕編著 『国

- 際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、第6章。
- [22] 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、第2章。
- [23] Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
- [24] Robinson, R.D. (1984), *Internationalization of Business : An Introduction*, Holt, Rinehart and Winston. 入江猪太郎監訳、多国籍企業研究会訳 (1985)『基本国際経営戦略論』文眞堂。
- [25] Root, F.R. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM. 中村元一監訳、桑名義晴訳(1984)『海外市場戦略』ホルトサウンダース社。
- [26] Rugman, A.M.(1981), *Inside the Multinationals*, Croom Helm Ltd. 江夏健一・中島潤・有澤孝義・藤沢武史訳(1983)『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房。
- [27] 嶋正 (2000) 「グローバル・マーケティングへの進化」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、第1章。
- [28] Stopford, J. M. & Wells, L. T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise / Organization of the Firms and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books. 山崎清訳 (1976)『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社。
- [29] Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade, *Quarterly Journal of Economics*, May.
- [30] 安室憲一 (1992)『グローバル経営論』千倉書房。