

<Review> The Effects of Globalization on Marketing

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-02-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 内田, 成 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/463

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



資料紹介

グローバリゼーションのマーケティングへの影響

The Effects of Globalization on Marketing

内 田 成

UCHIDA, Minoru

1. はじめに

経済のみならず社会のさまざまな領域で相互作用、相互交流の進化であるグローバリゼーションは進展しつつあるが、それはインターネットなどの新しいテクノロジーの進化や規制緩和などによるものといえよう¹⁾。たとえばフリンとヒラルデスによれば、グローバリゼーションという言葉はよく使われているにも関わらず明確な定義はあまり多くなされていないし、その誕生の時期についても明確ではない²⁾、といえる。フランス大学出版局発行の『経済学用語辞典』によれば「グローバリゼーションはモノの生産が極めて国際化され、国境をこえて流通することを含む。先進諸国で生活水準が同一化し、消費行動が均質化することから、企業はますますグローバルに考え、規模の経済性を活用しようとグローバルな戦略を立てる」ということになる³⁾。

このようなグローバリゼーションは当然、流通する商品やサービスにも影響を与える。つまり、流通およびマーケティングもこれまでとは異なった形態になるであろう。そこで本稿ではNaghiとParaの“The Effects of Globalization on Marketing”を取り上げ、特にマーケティングとグローバリゼーションとの関連を中心に見てゆくことにした⁴⁾。

2. グローバリゼーションに対するアプローチ

グローバリゼーションを歴史的見ると、少なくとも500年以上の歴史があるといわれているが、トーマス・フリードマンによれば大きく3つの分けるこ

とができる⁵⁾。グローバリゼーションは一般的に社会的、政治的および経済的な相互依存を増大させるプロセスと考えられビジネス環境に重要な変化をもたらしてきている。これらの変化の中でも、新しい機会と脅威の出現が最も重要であると考えられる。新しい機会は、市場潜在力の増大に関連しているが、その一方で脅威は競争的強度の増大や複雑性やダイナミズムの増大の結果としてビジネス環境を予測することの困難さを増大させる。マーケティングは非常に動的な領域で、ダイナミックな世界と結びついており、グローバリゼーションの影響を受けないではいられない。すべての企業がグローバルマーケットに拡大することに関心をもっているわけではないけれども、さまざまな点において、グローバリゼーションプロセスによる影響を受けている。これは一方において、国内市場を超えて領域を拡張している企業と競争しているからであり、他方、市場における消費者需要が、その他の国内以外の市場に移動しているからである。

NaghiとParaの所説はグローバリゼーションの経済的な視点に焦点を合わせており、グローバリゼーションのプロセスがマーケティングリサーチの企画や特定のツールの使用のみならず、マーケティングミックス戦略の精緻化にも影響をあたえていることを説明する点に特徴がある。特にマーケティングの観点からグローバリゼーションは消費財のためのグローバルマーケットの出現を意味する。それゆえに、消費財の販売においては全く異なった文化に属する

キーワード：グローバリゼーション、マーケティング、ICT、4P
Key words : Globalization, Marketing, ICT, 4P

人々に対して類似したプロモーション活動を行うことになる⁶⁾。

彼らはマーケティング活動へのグローバリゼーションプロセスの効果を分析する前に、「グローバリゼーション」の概念と「国際化」の概念との間の違いを明確に規定すべきである、と考えている。そしてVignaliの所説を引用しながら、グローバリゼーションはマーケティング戦略の展開を意味しているが、それはどこにおいても同じ方法で標準化された商品をマーケティングする単一のものであるのに対して、国際化は特定の標的市場のニーズを満たす文化、地域や国による違いによって言語の異なる地域のためのマーケティング戦略のカスタマイズを含む一つのプロセスと定義している。国際化はプランニングと商品やサービスの提供のプロセスである。それらは特定のローカル言語や文化に容易に適用できるから、そのプロセスを「ローカライゼーション」と呼ぶ。国際化のプロセスはしばしば転換あるいはローカライゼーション可能と呼ばれている。多くの諸国のユーザーのニーズに見合うようなあるいは容易にそうできるような方法での商品のデザインを暗示している⁷⁾。

マーケティング活動に関してグローバリゼーションは4Pの標準化を必要とする。グローバリゼーションの論理にしたがえば、企業は世界を単一の市場とみており、異なった市場あるいは市場セグメントの間の差異は、さほど大きくないので、これらの市場に対してマーケティングミックスの諸要素を適応させることはないと捉えている。

これに対して国際化はその組織が経営している異なった市場へのマーケティングミックスの諸要素の適用を意味している。国際化という文脈において、市場の細分化は広く用いられているし、マーケティング戦略は識別されたセグメントの文化的、地域的および国家的特質に適応している。ひとたび市場細分化のプロセスが起こると、マーケッターは、たとえば、文化的、社会的、政治的あるいは経済的およびテクノロジー的な様々な基準により地域あるいは国をグループ化し始め、これらの国あるいは地域のグループに適応したマーケティング戦略を開発する。

二つのコンセプトの間の限界は明確に規定されるべきであるけれども、それらを対立する概念としてみるべきではない。それとは反対に、文献においては、組織は戦略の立案においてグローバリゼーションと国際化の要素の双方を使うべきである、という考え方も提示されている⁸⁾。

3. マーケティングにおけるグローバリゼーションについて

グローバル企業のマーケティング活動に関していえば、一方において前例のない競争の激化およびあらゆる領域での極めて速い、数多くの強烈な変化、他方において、たとえばコカ・コーラ、マイクロソフトやマクドナルドなどのグローバル商品の出現を目の当たりにしている。このような変化はマーケティング活動を非常にダイナミックなグローバル環境において行なうようにさせ、マーケティングプログラムの頻繁な修正を生んでいる。この点について、マネジメントの権威者であるドラッカーは、ある一定の期間にわたるビジネスの成功の公式は次の期間には役に立たないし、破綻を導く、と述べている。現在多くの企業はグローバル市場で大量の販売、供給および生産を拡張し、世界のその他の地域から情報やアイデアを急速に伝達するグローバル構造を創造しようとしている。ビジネスは多くのより広いマーケティング環境や以前よりもより複雑な環境に直面している。たとえば、グローバル競争という観点からいえば、ヨーロッパやアメリカの企業は母国においてさえ、アグレッシブで非常に競争的なマーケティング政策を使うソニー、トヨタやサムスンなどのアジアのメーカーとの競争に直面している⁹⁾。

次にマーケティンググローバリゼーションの長所と短所についてみることにしよう。グローバリゼーションが組織のマーケティング活動にとって多くのベネフィットを生んできている、ということは否定できない。グローバリゼーション戦略によって生み出される最も重要なベネフィットは、企業にとっては規模の経済を生み出す可能性、市場に対するスピード、世界共通のブランドネームやブランドアイデンティティを創造するアドバンテージ、販売量の増加、新しい資源や融資先へのアクセスなどが挙げ

られる。また消費者にとっては、低価格、選択の幅の広がりなどであり、国家にとっては生活水準の改善が先進国のみならず発展途上国でも生じることなどが挙げられる。

逆にローバリゼーションの短所としては次のような諸点をあげることができる。企業にとっては、集中化の負の効果としてマーケティングの意思決定の減速、あまりに標準化された商品を開発することの危険、グローバルブランドの大部分を構成しているブランドのポートフォリオによるハイリスクマネジメントなどである。また、消費者の視点からは顧客満足に否定的な影響を与えうる標準化に代表される。消費者にとっては、顧客満足に否定的な影響を与えうる標準化、また国家にとっては、グローバル化の否定的な影響は主にアイデンティティおよび国家の文化の喪失に関連してくる¹⁰⁾。

4. マーケティングミックスへのグローバル化の影響

次にマーケティングの基本となる4PそれぞれについてのNaghiとParaの所説を取り上げみてゆくことにしよう。

4.1 商品戦略

グローバル企業の商品戦略に関して、答えるべき二つの基本的な問題がある。それは、複数の市場での販売を意図した商品の場合には、まずどこでその商品が作るのかを明確にすべきである。戦略的な選択肢として、その企業は単一市場で商品を作るのか、複数の市場で作るのかを選択できる。そして、その商品を単一市場で販売するのか、複数の市場で販売するのかを選択することができる。

第二の主要な問題はアイデンティティに関連している。商品を売り出す場合、どの程度までそれぞれの市場のニーズに適応させるべきなのか。企業は3つの選択肢を持っている。商品はそれぞれの市場に適応しう、つまり、それぞれの市場の顧客のニーズやウォンツに応じてカスタマイズする。さまざまな市場あるいは企業の集団に適応しう商品はあらゆる標的市場にとって同一視しう標準化されたユニークな商品を選択する。商品の標準化は著しいコスト削減

という利点があるが、それ以外に、その地域の大衆需要への商品の適用は顧客満足のかかなりの増大を導くかもしれない。多くの場合、商品の標準化は実際に選好を増大させている。また、グローバルブランド商品に対する消費者の選好は、これらの商品がある地域のみをベースに入手できるよりも世界中で売られている、どの程度まで信じるかにはっきりと関連している、といえる¹¹⁾。消費者はしばしばグローバル商品の消費を現代的、進歩、コンシューマリズム、効率や豊富さの裏づけと同一視する。ローカルニーズへの適応は特定の地域の消費者の志向と選好をより充足させることに対する企業の願望によって正当化されうが、立法上の要求、宗教的信念、あるいは特定の地域あるいは国のその他の特定の習慣によく応じるための必要性によっても正当化される。

たとえば、P&Gは、ほとんどすべての国で共通のブランドを使っている。P&Gのポートフォリオでは、世界で181ほどのブランドが販売され、90%以上が少なくとも二つの大陸の諸国で販売されている。たとえば、ルーマニで最も重要なブランドの半分は6つの大陸の国々で販売されているものである。

商品政策に対するグローバル化のもうひとつの影響は、企業がグローバルな生産ラインを通じていくつかの商品のあるものを獲得することを決めることである。たとえばボーイング767旅客機はシアトル (USA) で設計されたが、そこでは翼やコックピットも製造された。飛行機のリアや翼のコンポーネントのいくつかの部分はイタリアで製造され、後部はカナダで製造された。ウィンドシールドとエンジンは英国で、そして機体と最先端の技術を結合するコンポーネントは日本で製造された。

4.2 価格戦略

次に価格戦略についてみることにしよう。標準化はコストという観点でかなりの節約となるけれども、グローバル市場という場面で経営している大部分の企業は、まず第一に、その成功は特定の環境のニーズに適応する能力から生ずる。だから多くの企業は異なった国に対して異なった価格戦略を用いている。マーケティング部門の従業員の重要な仕事は、それぞれの市場にとって正しい価格戦略を選択すること

である。Vignaliらによれば、それぞれの市場に対する価格決定には非常に厳格なプロセスがある。それは6つのステップを含むプロセスである¹²⁾。つまり、価格対象を選ぶ、需要を決定する、コストを推定する、競合のコスト、価格およびオファーを分析する、価格方法を選択する、そして最終価格を選択する。

グローバルマーケティングにおける価格戦略は、すべての競合者を考慮に入れねばならない。多くの場合、小規模な地方の競合者をもっとも注目に値する、困難なチャレンジをもたらす。低い管理費と低価格な地方の資源のために、彼らは価格において海外の競合者の勢いをそぎ、市場の変化に急速に対応することができる。

多くの場合、企業は、増大した経済的不確実性のために強くなった消費者の価格感度に見合うように成功したブランドの低価格版を開発する。低価格戦略は市場を拡大することに役立つ。たとえば、ノキアは新興市場の低所得の消費者のために安価な機能的な携帯電話の開発に焦点を絞ってきた¹³⁾。

価格政策に関して、企業は標準価格戦略と差別価格戦略のいずれかを選ばねばならない。この意思決定はむずかしい。これら二つの戦略のいずれもが利益をもたらさうからである。それゆえに、価格の標準化はコストの削減を決定するが、異なった価格戦略を異なった国々でおこなう価格の差別化は、売上の極大化によって地方のマーケットシェアの増大を導く。

商品のライフサイクル商品価格を決める際のもう一つの重要な要因である。同じ商品であっても、異なった市場では異なったライフサイクルにあるから、ライフサイクルの段階によって異なった市場では異なった価格で販売される。

4.3 流通戦略

流通戦略は、たとえば、百貨店あるいは専門店VS完全に個人所有の小売りアウトレットを使うという原理に従うが、地方のインフラによっては、この戦略の何らかの修正が一定の諸国では必要となる。マーケティングインフラの限界を理解し、これらの限界を相殺する創造的な戦略の使用が必要となる。

流通戦略は特定の顧客や市場の特徴に適応すべき

であるし、地域のもっている資源などを使い地域的に生ずるそれぞれの市場における顕著な特徴や状況に適応させることが必要である。ローカルのマネジメントは地域のサプライヤー、ディストリビューターやサービス組織を確認するのに最適なポジションにある。流通戦略は、それぞれの国や地域の文化的特徴を考慮に入れるべきである。たとえば、インドでは、女性の役割や地位に対する態度が異なっており、女性に対するマーケティングアピールの利用に影響を与えているし、女性を流通のエージェントあるいは個人的な販売の役割として使うことに対するバリエーションを形成している¹⁴⁾。

4.4 プロモーション戦略

プロモーション戦略は、国家のアイデンティティを捉え、反映し、地域の消費者を惹きつけるように開発されねばならない。ますます、商品を推奨するために地域スポーツやメディアパーソナリティを西洋人のパーソナリティやロール・モデルの代わりに使うようになってきている。たとえば、中国人のアスリート、ヤオ・ミン（NBA）、Sachin Tendulkar、のようなインド人のクリケット選手、インドの映画俳優、映画プロデューサー、歌手でもあるAmitabh Bachchan、インドの映画俳優であり、ディレクター、プロデューサーでもあるAamir Khanなどである。いくつかの場合には、グローバルの広告およびプロモーション戦略は最低限の地域的調節だけで展開することができる。

グローバルプロモーション戦略において、たとえば、インターネット、携帯電話やSNSなどのテクノロジーの変化と新しいメディアの出現を受入れる必要が増大しているし、ターゲットオーディエンスに到達するためにヴァイラル・マーケティングや消費者とのより多くの相互作用などの技術を次第に使うようになってきている。

グローバルマーケティングにおけるプロモーションミックスの精緻化に影響を与える主要な要因には次のものが挙げられる。文化的な違い、ローカルブランド、ナショナルブランド、グローバルブランドに対する消費者の態度、企業の商品に対する消費者の態度、地域の環境における倫理、モラルや宗教

的な考慮すべき事柄、異なったプロモーション用の用具に対するターゲットである大衆の態度などである。

グローバル市場という文脈におけるプロモーション・ミックスの開発においてマーケティングは、それぞれのコミュニケーション手段を使う国あるいは市場という文脈における特定の要素を考えねばならない。それゆえに、広告を使う際にマーケティングは広告メッセージを送る際にルールと規制を課すことを銘記しなければならない。(たとえば、中国においてはTVのコミュニケーションは二つの連続した番組の間においてのみ認められている。ルーマニアでは、コマーシャルは公共放送のTVで一時間当たり8分間のみ、民間TVでは一時間当たり12分のみ認められている、などである)。PRの使用は人的要因との直接的相互作用に対するクライアントの態度によって影響を与えられる。スポンサーに関しては、その企業のイメージを改善するために用いられるコミュニケーション手段として、グローバル市場という文脈において運営している企業は国際レベルあるいはローカルレベルでスポンサーを選ばねばならない。重要な国際イベントのスポンサーは、グローバルでの評判の高まり導くが、ローカルイベントのスポンサーはその社会のもっている印象を増大させる。特に新興経済国においてセールスプロモーションはコミュニケーションミックスの最も重要な要素である。

コミュニケーション手段に関していえば、インパクト、効率という側面でコミュニケーションメディアの間にグローバルに差異が存在するばかりでなく、その他に客観的あるいは主観的な限界にも存在すること考えねばならない。グローバルに見た場合のメディアの違いを挙げてみると、印刷媒体のウェイトはクウェート(91%)、ノルウェイ(77%)およびスウェーデン(77%)で非常に高い。電波媒体のうち、ラジオはトリニダードトバゴ、ネパール、ホンジュラスで好まれている、またTVはペルー(84%)、メキシコ(73%)やベネズエラ(67%)といった国で好まれている。屋外広告はボリビア、日本や韓国で好まれているが、インドやアルジェリアでは映画は非常に人気があり、映画広告が非常に用いられて

いる¹⁵⁾。

5. マーケティングリサーチプロセスへのグローバルリゼーションの影響

市場がグローバルになるにつれて、マーケティングリサーチはマーケティングマネージャーにとって非常に役立つものになる。これまでの研究では、マーケティングリサーチの欠如あるいは失敗がグローバルなマーケティング活動の失敗を決定づける決定的な要因であることを示している。このために国際経営に従事しようとするマネージャーは高くつく失敗を避けるためにマーケティングリサーチの役割を軽視してはいけない。伝統的に、マーケティングリサーチは北米やヨーロッパのような成熟市場に焦点を合わせ、発展途上国には焦点を合わせていない。それはたとえば、文化的、法的、経営的など多くの障害があるからである。しかしグローバルリゼーションのプロセスはこれらの発展途上国の経済においてもマーケティングリサーチが必要であることを示している。

ビジネスのグローバル化のプロセスはマーケティングリサーチのプロセスにも一連の影響を与えている。それゆえに海外に進出する企業の増加はマーケティングが必要な新しい市場の開拓を導く。マーケティングリサーチについていえば、マーケットに対して行なわれるさまざまなタイプのリサーチに関して、そこには著しい差異がある。グローバルな文脈において必要な情報を提供するリサーチを行なうためには、異なった国々の労働スタイルの違いを説明することや調査手法やツールを選ぶ際に文化的な違いを考慮に入れることが非常に重要である。たとえば、アメリカのフォーカスグループのモデレーターはアグレッシブなスタイルで、より多くの情報を獲得し、それらを詳しく述べる。しかし、たとえば、中国人の回答者、特にビジネスマンはグループインタビューよりも対面インタビューの方を好む。また、新商品をテストするテストマーケットの選択はそれぞれの市場特殊性を考慮に入れて行うべきである。

異なった市場あるいは市場セグメントで行われた研究という文脈では、グループインタビュー(フォーカスグループインタビュー)は質的調査で用いられ

るもっとも一般的なものの一つである。フォーカスグループインタビューは、グローバルな視点から、異なったロケーションで行われる異なった状況によって規定される特殊性を考慮に入れるべきである。フォーカスグループインタビューはリサーチトピックスに関するテンプレートを作り始めているが、それぞれの国のインタビューモデレーターが文化的および個人のスタイルに合わせて変えることを可能にしている。原則としてリサーチは、常にその企業の母国で始めるべきである。次に母国でのインタビューの記録はその他の国のモデレーターに送らねばならない。母国のモデレーターは他国のモデレーターとビデオ会議を行わなければならないし、もしも予算が許すならば、ローカルデータの収集プロセスを管理するために母国のモデレーターは他国に赴かねばならない。

それぞれの国のフォーカスグループの実際の組織は二つの基本的な必要条件に適っているひつようがある。つまり、意思決定プロセスにおいてマネージャーによって必要とされる情報を入手することを確実にする必要があることとそれぞれの国の特殊性を考慮に入れることである¹⁶⁾

6. NaghiとParaの所説の結論と問題点

企業がマーケティングプログラムを実行することについての事例は無数にある。それらは、自国市場ではうまくいっているが、海外市場では失敗に終わっている。これは、すべての消費者が喜んで自らの「国家的」アイデンティティを消して、「世界的」なアイデンティティにする商品やマーケティング戦略を受入れているわけではない、という事実のためである。これらのマーケティング戦略を採用している企業は非常に注意深くなければならない。というのも、市場は激しく反応するからである。この場合、激しさは「反グローバリゼーション」という物理的な表現を採るのではなくて、その他の強力な方法での表現となる。つまり、永久ではなくても長期的な不買、その商品のもつネガティブなイメージを国際的に伝える。

国境を越えて外部の市場へのビジネスの拡張は単一のマーケティング戦略の開発および実行を全く不

可能にしてしまう。今やあらゆる市場で成功するためにはマーケティング戦略はローカルで管理されねばならない。グローバル企業は本部で方向を確立し、多角的で非常に多様な市場における経営は言葉を超えて拡大するようにすべきである。複数の大陸に支部を持つ多国籍企業の場合には、支部のマーケティング戦略は殆ど共通しておらず、成功するためにはローカルレベルで管理しなければならない。グローバル市場で競争優位性を得るためには、企業は国際化とグローバル化の要素を結合させねばならない。それゆえに多くの企業のマーケティングミックスは、実際には、「グローバル」である。それはグローバルとローカルを同時に行うという意味である。グローバルマーケティング戦略の管理はローカライズされたバージョンから始まる。それはのちにグローバルにマネジメントされたものと統合される。大部分の企業は、あらゆるマーケティングミックスの要素に関して、大前研一が言っているように「グローバルに考え、ローカルに活動している」¹⁷⁾。

以上がNaghiとParaの所説の概要である。最後に問題点を指摘しておこう。彼らの所説はグローバル時代のマーケティングに必要な要件について、うまくまとめているものとして高く評価することができる。しかし、仔細に検討してみるとかつてレビットがいていたような、グローバリゼーションの側面を強調しているように思われる¹⁸⁾。つまり、グローバルとローカルの双方からアプローチするという結論には達しているが、その所説の前半において均一化の問題が大半をしめているからである。たとえば、国際化との比較において、グローバリゼーションの論理にしたがえば、企業は世界を単一の市場とみており、異なった市場あるいは市場セグメントの間の差異は、さほど大きくないので、これらの市場に対してマーケティングミックスの諸要素を適応させることはない、と捉えている点である。グローバルマーケティングにとって必要な視点は、そのマーケットに共通するものから同質化と文化的差異から考える差異化の両側面があり、そのバランスをどのようにとるのがポイントである、といえるからである。

しかし、このような瑕疵があるにもかかわらずグローバリゼーションの歴史からマーケティングミッ

資料紹介

クスまで詳細に論じているNaghiとParaの所説には学ぶべき多くのものがある、といえよう。

グローバル化は確実に進展しつつあるし、その影響は計り知れないほど大きい、と考えられるからである。

17) たとえば、“Kenichi Ohamae”, *The Economist*, 2009, Jul 17th, Online extraを参照されたい。

18) レビットは1983年に「市場のグローバリゼーション」という論文を発表したが、その中で同質化を強調している。詳細についてはセオドア・レビット「市場のグローバリゼーション」『T. レビットのマーケティング論』2007年11月、ダイヤモンド社」335～361頁を参照されたい。

注

- 1) たとえば、日本経済とグローバル化との関連については、平成16年度「年次経済財政報告」内閣府、平成16年7月を参照されたい。
- 2) Dennis O. Flynn and Arturo Giraldez, “Globalization Began in 1571”, *Journal of History for the Public*, Vol.3, 2006, pp.19-33. 平山篤子(訳)「グローバリゼーションは1571年に始まった」パブリック・ヒストリー、2006年2月、第3号、19～33頁。
- 3) 同上、平山訳、20頁。
- 4) Remus Ionut Naghi, Iulia Para, “The Effects of Globalization on Marketing”, *GSTF Journal of Business Review*(GBR), Vol.2, No.3, March 2013. pp.168-173.
- 5) 相原修、嶋正、三浦俊彦著『グローバルマーケティング入門』日本経済新聞社、2009年7月24日、1版1刷、13～15頁。
- 6) Naghi Para, *op.cit.*, pp.168-169.
- 7) *Ibid.*, p.169.C.Vignali, “McDonalds : think global, act local” – the Marketing mix”, *British Food Journal*, Vol.103, No.2, 2001, pp.97-111.
- 8) この点については、同時通訳者であり、作家、エッセイストでもある米原万理の次の講演録を参照されたい。米原万理「国際化とグローバリゼーションの間」、『東京外語会会報』No.104、2005年6月1日発行、16～19頁、また宮脇淳「グローバル化と国際化」PHP政策研究レポート、Vol.4, No.53, 2001年9月も併せて参照されたい。
- 9) Naghi Para, *op.cit.*, p.169.
- 10) *Ibid.*, pp.169-170.
- 11) *Ibid.*, p.170.
- 12) *Ibid.*, p.171.
- 13) たとえば、「BOPビジネス先行事例 ノキア」独立行政法人 日本貿易振興機構、2011年3月を参照されたい。
- 14) Naghi Para, *op.cit.*, p.171.
- 15) *Ibid.*, pp.171-172.
- 16) *Ibid.*, p.172.