

グローバル・マーケティングのポイント

明治大学 経営学部 教授 大石 芳裕氏



グローバル・マーケティング(以下、GM)とは、「多数(複数)の国・地域で、国境を越えて、同時にかつ連関して意思決定しなければならないマーケティング」である。海外における1つの国・地域で行うマーケティングも確かにGMの一部ではあるが、それだけならば国内マーケティングとほとんど変わりはない。「国境を越えて、同時にかつ連関して意思決定しなければならない」点に、GMの特徴がある。

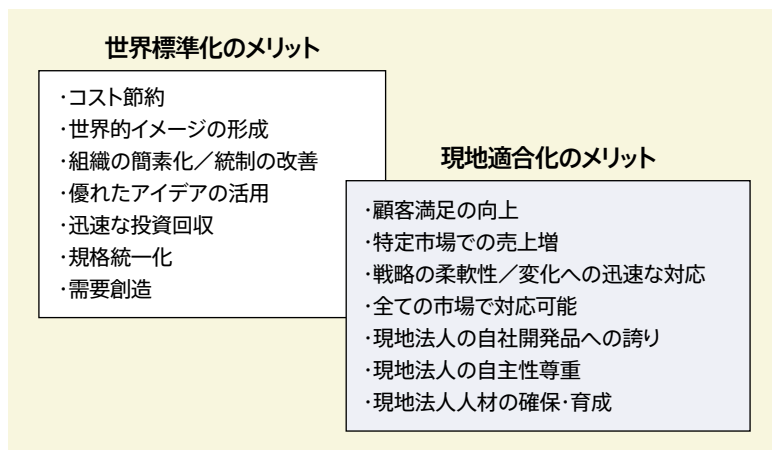
たとえば、母国で生産しA国へ輸出していたものをA国で生産するようになれば母国からの輸出を減らさなければならないし、A国の生産量が増えてB国や母国にも輸出するようになれば再び戦略を変更する必要がある。さらに、A国からC国に生産拠点が移れば、三度、国境を越えた調整が必要になる。ブランドにおいても、当初は母国のものをそのまま利用していたものの、市場浸透を考慮して各国市場向けのものを開発する場合がある。しかしながら、メディアのスピルオーバー(流出入)や人の移動の活発化などにより、各国市場向けのブランドが不都合をきたすと地域統合ブランドやグローバル・ブランドへのシフトが起こることもありうる。まさに、M.E.ポーターが重視した「配置と調整」が重要な課題となるのである。しかも、「配置と調整」およびグローバル戦略の仕組みそのものが国境を越えて実施されなければならないところに、国内マーケティングとは異なったGMの理論的・現実的問題が生じる。

世界標準化と現地適合理化による「複合化戦略」

GMの特徴からして、GMの最重要課題は、生産拠点・販売拠点・研究開発拠点などの世界的配置と絡めて、世界標準化と現地適合理化の調整をいかに行うかという点である。通常理解は世界標準化と現地適合理化が二律背反的で一方が強まれば他方が弱まるというものだが、筆者は世界標準化と現地適合理化の「いいとこ取り」をすることこそ肝要であると考えている(筆者はそれを「複合化戦略」と名付けている)。現在では多くの研究者や実務家が同意するところであるが、大事なことはこれが動的に変化するということである。企業内外の条件が変われば、あるいは経営者が変われば、調整度合いは変化するし、競争優位の所在も変化する。また、同じ産業、同じカテゴリーに属していても、それぞれの企業の戦略は異なってくる。D.J.ティースなどのダイナミック・ケイパビリティ論が「動的」にこだわる理由はそこにある。

複合化戦略の方策は、①ハイブリッド方策(たとえばブランドは世界標準化しながら、製品政策や小売価格、チャネル設計は現地適合理化する方策。例:ネスレのネスカフェ・ゴールドブレンド)、②共通要素方策(たとえば核製品またはモジュールは世界標準化し、副次的な部分、外観などを現地適合理化する方策。例:VWのMQB)、③複数パターン方策(た

図1. 世界標準化と現地適合理化のメリット



出所:大石芳裕「グローバル・マーケティングの最重要課題」、
大石芳裕編著『グローバル・マーケティング零』白桃書房、2017年、P11

例えば本社が3パターン制作した広告を、海外現地法人は完全採用してもいいし、キャラクターや音楽、背景などを修正してもよいとするような方策。例：ジレットのインドでの広告）、④共通分母方策（各国市場の市場細分化を行い、一定の層を市場横断的に追求するもの。例：トヨタのIMV）、⑤SCM方策（在庫を極小化しつつリードタイムを短縮することで、市場の変化に柔軟に対応する方策。例：ザラのハンガーデリバリー）などがある。

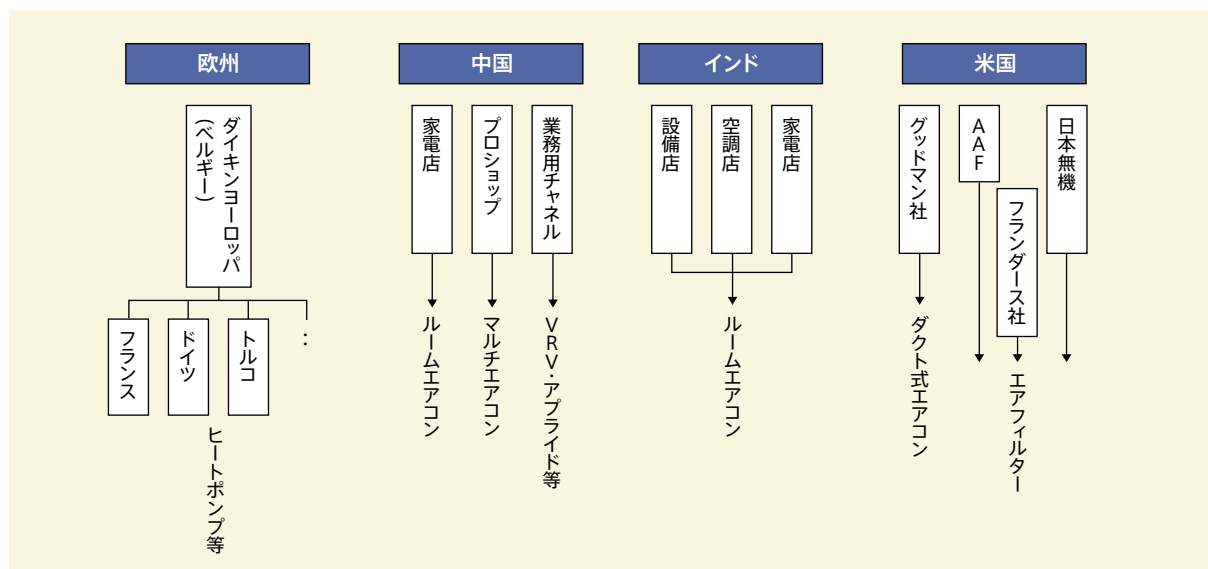
経営者の覚悟・信念・理念

このような特徴を持つGMを成功させるためには、いくつかの不可欠なポイントがある。第1に、経営者の覚悟・信念・理念が不可欠である。マーケティング方策は必ずしも短期的な成果につながらないこともあるので、経営者がマーケティングに投じるカネを「費用」ではなく「投資」と考えることが必要である。PLC（製品寿命）の各ステージに応じた適切なマーケティング方策と成果判断をすることが重要であるが、経営者に覚悟・信念・理念がないと目先の成果や状況によって初期の方策を簡単に覆してしまい、長期的な成果につながらないことがある。ヤクルトは海外市場のある国で生産拠点を設けたら、原則撤退しない方針を貫いている。「生きた乳酸菌を腸まで届け、人々の病気を事前に予防し、世界の人々の健康を守りたい」という企業理念を持つ同社は、かなりの期間赤字続きでも市場浸透に力を注ぎ続けている。

チャネル戦略

第2に、チャネル戦略が重要である。GMのチャネル戦略には先行性・販促性・模倣困難性という特徴がある。先行性とは、参入初期には母国で成功した製品を導入することが多いので、製品戦略よりもチャネル戦略が最も重要なマーケティング戦略となることを意味する。販促性とは、チャネルにおける看板やPOPあるいは棚に並ぶ自社製品そのものが重要な販売促進活動となることである。一部の企業を除き、初期に大量のプロモーション投資を行うことは困難ということもあり、チャネルが販促性を兼ねるのである。模倣困難性とは、チャネルの構築には手間・カネ・時間がかかり、一旦構築されたチャネルは他社に模倣されにくいということである。途上国などでは、ディストリビューターがあるカテゴリーにおいて1社と取引をすれば、同じカテゴリーにおける他社製品は取り扱わないという排他性を持つ場合が多い。したがって、優れたディストリビューターと取引ができれば、模倣困難性を強化できる。空調機メーカー・ダイキンの強みは、優れた製品機能とともに優れたチャネル戦略にある。

図2. ダイキンの市場ごとのチャネル戦略



出所：大石芳裕『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房、2017年、P131

製品政策・価格政策の適切性

第3に、製品政策・価格政策の適切性が重要である。この点はマーケティングの基本中の基本であるにもかかわらず、「多数(複数)の国・地域で、国境を越えて、同時にかつ連関して意思決定しなければならない」状況になると、複雑性・困難性が格段に増す。母国と海外市場すなわち本社と海外現地法人との地理的・心理的距離もあり、何ををもって「適切」とみなすのかが不確定になる。P.ゲマワットはこの距離(隔たり)をCAGE(文化・制度・地理・経済)の4つにまとめたが、それら外部環境の距離だけでなく、本社の人間と海外現地法人の人間との「肌感覚の差」が大きい。ダイナミック・ケイパビリティ論ではセンシング(感知能力)をまず重視するが、能力というよりも「現場感覚」と言い換えた方がいいかも知れない。本社の人間の現場感覚がずれると海外現地法人に不適切な指示を出すし、海外現地法人の現場感覚だけを重視していると本社全体のグローバル戦略を損なう危険性がある。

途上国においては、総じて日本製品は「品質はいいが価格が高い」とみなされている。「日本製品は好きだが、この価格では買えない」と言い換えてもいい。一方、日本企業とりわけ本社の意向は「高品質こそ日本製品の強みであり、少々価格が高くなることはやむを得ない。富裕層や今後増大する上位中間層が買ってくれるであろう」と考えている場合が多い。一部の企業では成り立つ論理ではあるが、富裕層や上位中間層においてもバリュー・フォー・マネーは不可欠である。

GMのポイントは、当然上記3点のみにとどまらない。参入方法やブランド構築、対象市場設定、消費者インサイト、マーケティング人材育成など考慮すべき課題は多い。先行する欧米のグローバル企業と猛追する韓国や中国などの途上国企業の狭間で、日本企業はGMを強化していくことが必要である。

大石芳裕氏 プロフィール

1952年2月生まれ(66歳)。明治大学経営学部教授。日本流通学会理事(元会長)、多国籍企業学会理事(元副会長)、国際ビジネス研究学会常任理事、異文化経営学会理事など。会員2,400名を超える無料のグローバル・マーケティング研究会を主催。『実践的グローバル・マーケティング』、『グローバル・マーケティング零』、『日本企業のグローバル・マーケティング』など著書・論文多数。