

## 国際マーケティング複合化の実態

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2009-03-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大石, 芳裕 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/2133">http://hdl.handle.net/10291/2133</a>

経営論集  
44巻3・4合併号  
1997年 3月

## 国際マーケティング複合化の実態

大石 芳裕

### 1. はじめに

筆者は近年、「国際マーケティングの複合化 (International Marketing Duplication)」という新概念を提示している。複合化とは、簡単に言えば、世界的標準化 (Worldwide Standardization) と現地適合理化 (Local Adaptation) という一見二律背反的マーケティング戦略を同時に達成することである<sup>(1)</sup>。

複合化問題は通常「標準化問題 (Standardization Issue)」と呼ばれ、国際マーケティングの主要問題の一つである。図1に見られるように、これを巡る論争が30年以上にわたり行われている。1960年代にはヨーロッパにおける広告標準化を巡る論争が、エリンダーの主張に誘発されて沸騰した。70年代には標準化主張はやや下火になり、ダグラスやウィンドなどの各国市場の特殊性分析やソレンソン／ヴィーチマン、ポデウィン／ハンセンなどによる標準化／適合理化の実証研究が行われた。80年代にはレビットの著名な論文「市場のグローバル化」に端を発した新たな標準化論争が生じた。90年代に入ると世界的標準化と現地適合理化の中間領域を模索する動き、標準化と経営成果との関係を追求する研究、さらには標準化／適合理化の決定要因を追求する研究も現れてきている<sup>(2)</sup>。

しかしながら、これらの研究のほとんどは世界的標準化と現地適合理化とを相反するものと捉えている。世界的標準化でなければ現地適合理化、現地適合理化でなければ世界的標準化と一義的に定義されているのである。そのような枠組みを全く無意味なものであるとするわけにはいかないが、1980年代後半以降の現実から見ると不十分であると言わざるをえない。企業の有する経営資源の蓄積や通信・運輸技術の発達、市場の同質化、競争条件の大きな変化などを背景に、多国籍企業と呼ばれる巨大企業は世界的標準化と現地適合理化とを同時的に追求せざるをえないようになってきている。世界的標準化によるコスト削減や世界的イメージの確率などのメリットを享受し、現地適合理化によるそれぞれの市場における顧客満足を高めない限り、現代のビジ

ネス世界で生き残ることは困難である。国際経営の分野では、単純な集権化・分権化ではないグローバルな統合戦略が早くから問題にされてきた。ドッズやプラハラッドは「パワー・バランス・モード」としての混合形態を提唱している<sup>(3)</sup>。1980年代になるとポーターの「グローバル戦略」が注目され<sup>(4)</sup>、根本孝／諸上茂登は「統合戦略」をいち早く明確な形で提示した<sup>(5)</sup>。バートレット／ゴシャールの「トランスナショナル組織戦略」<sup>(6)</sup>、伊丹敬之の「グローバル・マネジメント」<sup>(7)</sup>、イップの「トータル・グローバル戦略」<sup>(8)</sup>なども単純な集権化・分権化ではないグローバル統合をより強く意識した戦略を提唱している。国際経営ではないがハマー／チャンピーの「リエンジニアリング革命」<sup>(9)</sup>もパインの「マス・カスタマイゼーション」<sup>(10)</sup>も、情報共有化を梃子に同様のことを指摘していると考えられる。以下では国際マーケティングに限定して議論を進めよう。

## 2. 国際マーケティングの統合問題

### (1) 竹内弘高／M.E.ポーターの問題提起

国際マーケティングの「標準化vs適合化」という二律背反的理解に対して、竹内／ポーターは80年代半ばに次のような正しい指摘をしている。

たぶん、質問の仕方が間違っていたのではないか。「われわれはマーケティング活動を標準化すべきかどうか」という質問をされたら、イエスかノーかをはっきりさせなければならない。国際マーケティングにより、いかにして世界的に競争優位を確立するか、という質問のほうが正しい。(中略) 課題は地域化と標準化を同時に追求することであり、また製品により、あるいはマーケティング活動の種類によって国際マーケティングはいかに変わるかを認識することである<sup>(11)</sup>。

かれらはまず国際マーケティングの目的が「いかにして世界的に競争優位を確立するか」にあることを強調する。そしてそのためには「地域化と標準化を同時に追求すること」が重要だと指摘する。そしてその具体的方法として国際マーケティング活動の国際的配置、国際マーケティング調整、マーケティングと非マーケティング活動との連結の3つを取り上げている。

第1の「国際マーケティング活動の国際的配置」では、一般にマーケティング活動は地域的性格を有しているものの、集中方式あるいは地域一括方式で行うことによって競争優位が得られるものがあるという。集中方式で競争優位が得られるものとして、①販促資材の制作、②セ

ールス部隊，③サービス支援組織，④訓練，⑤広告の5つを挙げている。

第2の「国際マーケティング調整」では次の4つを取り上げる。それは①各国共通の方式を用いる標準化，②国から国へのマーケティング・ノウハウや技術の移転，③マーケティングの実行順序の計画化，④各国の活動の統合である。④の典型は「国際口座管理」に見られるような国際顧客の一元的管理である。広告代理店や会計事務所，主取引銀行などを世界的に同一にすることがその典型であろう。

第3の「マーケティングと非マーケティング活動との連結」ではマーケティングが製造や研究開発とどのような連結関係にあるかが論じられる。世界製品は製造部門や研究開発部門の規模の経済ないし学習効果に貢献することができる。マーケティングは以下の4つの方策によって世界製品開発に寄与するという。すなわち①海外販売子会社が開発の初期段階から参加することによって「最大公約数の製品」や「市場ニーズとコストの釣り合いのとれた最適機能と特性を備えた共通製品」の開発を支援すること，②歴史的に異なる製品が求められている市場に対しても世界共通製品の需要を創造すること，③各国で市場細分化を行い「各国共通セグメント方式」，「国別多様セグメント方式」，「類似国グループ化方式」などで共通市場を見つけて浸透を図ること，④中核製品を標準化しサービスあるいはアクセサリを現地仕様化したり，いろいろな組み合わせができるモジュール方式を採用すること，である。

かれらの議論は非常に気配りの行き届いたものである。とりわけ国際的配置と調整は重要なポイントである。国際マーケティングの理論的独自性は，それぞれ自立した国民経済にまたがって（Inter-national）マーケティングを展開することにある。市場の複雑さ・異質性が国際マーケティングを国内マーケティングから区別する決定的基準であるのではなく，完結した価値体系を持ちそれゆえに自前の共同体利益を主張する国民経済に配置されたそれぞれの拠点を企業意思によってどのように調整するかという問題こそ，国際マーケティングの主要な課題であり独自性であると言えよう。

ただ「調整問題」とは「親会社の調整問題」と考えるべきである。いかに海外子会社が力をつけようと，あるいは地域統轄本部が三極なり四極に設置されようと，調整を行う主体は親会社である。権限の委譲は親会社がそれを望む場合にのみ行われる。決して親会社と子会社が対等な立場で協議をして行われるわけではない。多国籍企業に国籍が頑としてあるように，国際マーケティングの調整は頑として親会社によって行われる。子会社に経営資源が蓄積し，戦略的位置も変化し，かつ地域レベルでの販売意思決定を速やかに行わねばならないとなると，親会社の権限のいくつかが委譲される。それに伴って国際調整のやり方・課題も変化せざるをえないのであるが，親会社の果たす戦略的役割を見落とすことは「木を見て森を見ない」結果になろう。

## (2) 根本孝／諸上茂登の問題提起

根本／諸上は、国際経営の基本戦略が1980年代半ば既に集権化と分権化の中間領域にあるという現実を踏まえ、親子間の共同意思決定状況を明らかにすることが今日の課題であると主張する。そのために新しい概念枠組みが求められているが、そのためには前提となる親子間関係を支配-従属関係ではなく「平等的で互恵的關係」あるいは「相互依存関係」と捉える必要があるという。そのような互恵的關係・相互依存関係の下における基本戦略を「統合(Integration)」と呼ぶ<sup>(12)</sup>。かれらの統合概念図は図2に示されている。統合は集権・標準化と分権・多様化の中間に位置し、相互依存性に基づく経営的要請に対応する戦略である。最近では、このような統合戦略経営を「グローバル重合的経営(Polymerzation)」と呼んでおり<sup>(13)</sup>、図3に見られるグローバル経営の4類型モデルを提示している。これはグローバル経営の発展形態と多様な調整形態とを融合したもので、このモデルに基づいて日本企業の企業文化戦略、人事戦略、マーケティング戦略、R&D戦略、情報システム戦略、財務戦略などを総合的に実証分析している。

とりわけ国際マーケティングの標準化/適合化問題に早くから注目していた諸上茂登は、輸出マーケティング以降の国際マーケティング発展動態から2つの道程を導きだし詳細に論じている。すなわち、シンプル・グローバル戦略から発展する標準化重視の統合的グローバル・マーケティング戦略と、マルチ・ドメスティック戦略から発展する現地適応化重視の統合的グローバル・マーケティング戦略である<sup>(14)</sup>。この標準化重視の統合的グローバル・マーケティング戦略と現地適応化重視の統合的グローバル・マーケティング戦略が、ユニ・グローバル(Uni-Global:本社調整型)、マルチ・リージョナル(Multi-Regional:地域本社調整型)、ローバル(Local-Global:子会社調整型)、グローカル(Global-Local:相互調整型)の4類型にさらに分化していることは図3に示されている通りである。そこでは従来の「標準化-適合化パラダイムの限界」を超克しようという強い意図が見受けられる。諸上によれば、1970年代までの伝統的分析枠組みは標準化-適合化の一次元的世界にあった。いわゆる「1軸2極分析フレーム」である。それが80年代の国際競争優位論の進展で、「2軸2極分析フレーム」をもつ二次元的世界に拡張されるようになった。前掲図2に見られる根本／諸上自身の統合概念も、この二次元的世界にあると言えるだろう。しかしながら、諸上によれば、この二次元的世界の分析枠組みも「多数国の国境を同時に越えて遂行される、今日のより複雑な多国籍マーケティング活動ないしグローバル・マーケティング活動の説明や予測には限界がある」という<sup>(15)</sup>。さらに「今日の多国籍企業のマーケティング関連活動を分析する際に、これまでの標準化-現地適応化の分析枠組を適用することが、その実態を見誤らせる危険をはらんでいる」という<sup>(16)</sup>。そこで前述の4類型に基づく図4のようなグローバル・マーケティングの分析フレームを提示するので

ある。そこで主張されていることは、標準化—現地適合理化分析枠組みを超えた「グローバル調整」概念の導入である。グローバル調整とは、グローバルな観点に立った戦略や組織の有機的連結化による調整を意味する。すなわち、単なるマーケティング・ミックスではない経営諸活動すべての統合が問題とされているのである。

確かに、国際マーケティングは国際経営全般の一要素にすぎない。マーケティングの統合問題あるいは調整問題が他の経営諸活動の統合問題あるいは調整問題と切り離されて存在することはできない。その意味で、国際マーケティング問題を国際経営管理問題全般の中に位置づけて分析しようという諸上／根本らの方法論は正しい。一次元的標準化—適合理化枠組みから二次元的枠組みへ、そしてさらに高次の分析枠組みを提示している意義も大きいと言わざるをえない。しかも、かれらはその枠組みに基づいた調整メカニズムを日本企業を対象に分析しているのである。かつて諸上は広告に関して、広告表現の次元（基本的広告テーマと広告コピー）ならびに広告予算配分の次元（広告資金のメディア配分と広告・販促費の対売上高比率）に區別して実証研究したことがある。しかも、標準化—適合理化が市場環境要因ならびに企業要因とどのように関係するかという、きわめて興味深い分析を行っている<sup>(7)</sup>。最新刊では、グローバル・マーケティング調整メカニズムを「集中化、プログラム化、社会化」の視点から実証している。集中化ではマーケティング・ミックスの標準化度、親子間の情報供給量、意思決定場所と本社指導性、ノウハウの分散度と子会社マーケティング力を分析し、プログラム化ではマーケティング計画の明文化とマーケティング計画手順の標準化を分析、そして社会化では経営理念および組織文化の共通化とマーケティング人材派遣、本社研修、国際プロジェクトチームの活用、グローバル会議の活用を分析している<sup>(8)</sup>。その結果は図5に示されている。このような4類型に基づく多岐にわたる分析はきわめて貴重なものである。ただそこにおいてさえ、筆者には国際マーケティング統合の実態が十分に明らかにされているとは思えない。筆者の本稿での関心は、かれらのいう国際マーケティング統合、すなわち筆者の言う国際マーケティング複合化の実態そのものにある。本稿では国際マーケティング複合化の実態に迫る一つの試みをしようと考えている。

### (3) S.ビーチャー他の問題提起

ビーチャー他は、在米・在欧日系子会社の意思決定問題を「分権化と現地化 (Decentralization and Localization)」というタームで分析している<sup>(9)</sup>。分権化とは子会社による意思決定であり、現地化とは現地人による意思決定である。国際マーケティング意思決定の分権化（あるいはその逆の集権化）問題は四半世紀前にフェアウェザーやエイルマーが提起している古い問題である<sup>(10)</sup>。その後多くの研究がなされているが、ともすれば子会社が意思決定し

ていればそれは子会社が自立的に行ったものだ、という単純な結論に陥りがちである。しかし、たとえ子会社が意思決定していたとしても親会社派遣の母国人が意思決定していたとすれば、それは親会社の意思決定とそれほど変わらないものになるかもしれない。したがって、ピーチラー他は分権化とは異なる現地化、すなわち現地人による意思決定を導入することによって、一体、だれがどこで意思決定をしているのか追求しようとした。さらには、分権化ないし現地化が子会社の経営成果にどのような影響を及ぼしているかを明らかにしようとした。

回答は在米日系子会社の米国人幹部62人からと、在欧日系子会社の現地人幹部78人から得られた。サンプルの分権化／現地化総体は表1に示されている。総じて、親会社の日本人と子会社の現地人が協議して意思決定するのが3割、そして親会社の日本人だけで意思決定するのが2割、子会社の日本人だけで意思決定するのも2割、子会社の現地人だけで意思決定するのも2割、子会社の日本人と現地人が合議で意思決定するのが2割となっている。ランキングすれば、「どこで意思決定するか」という点では①子会社>②双方>③親会社の順であり、「だれが意思決定するか」という点では①日本人>②双方>③現地人の順である。分権化はかなり進展しているといえるものの、現地化の進展はいまいちである。在米子会社と在欧子会社とを比較すると、在米子会社の方が在欧子会社よりも分権化は進んでいる（1%水準で有意）。これはサンプル子会社の平均経験年数が在米子会社19年（日本からの輸出も含めた米国市場経験は24年）と在欧子会社の11年（同17年）より長いことが大きく影響していると考えられる。また平均従業員規模も在米子会社が689人と在欧子会社の352人の倍近くあることも分権化に貢献していると考えられる。しかしながら、現地化の程度は両者ほとんど同じである。

表2は、14項目についての分権化・現地化の程度を示している。注にあるように、1点が日本／日本人だけによる意思決定、2点が日本／日本人と現地／現地人による協議による意思決定、3点が現地／現地人だけによる意思決定である。マーケティングに関連した項目で言えば、「日本に関連した製品／サービスの開発」や「製品デザインの変更」などは日本の親会社側に意思決定が所在し、「日本にはない製品／サービスの開発」や「製品／サービスの価格設定」、「販売促進政策決定」などは現地／現地人側にあるか双方の協議によって決定されていることがわかる。分権化と現地化の相互関連性は一見高いように思われるが、「製品／サービスの価格設定」などは分権はかなり進んでいるものの現地化は相対的に遅れている。このような分権化と現地化のずれは、マーケティング以外の項目も含めると、「3か年計画策定」や「売上高目標の設定」、「利益額目標の設定」、「利益マージンの設定」、「現地資金調達」、「現地人幹部の昇進」、「現地人幹部のボーナス」など多くのものに見られる。しかも、それらはすべて分権化は進んでいるものの相対的に現地化は遅れている、という数値の現れ方をしている。そのことは表2の最下部にある「全体平均」を見れば一目瞭然である。在米欧子会社という日系子会社の

中では比較的自立性の高いと思われる子会社でさえ、意思決定の現地化は困難である。しかしながら意思決定の流れは必ずしも現地化の方向に進んでいるわけではない。ピーチラー他は「意思決定がどうあるべきか」という質問をしている。それによると、確かに親会社の日本人だけによる意思決定が獲得ポイントを下げ、子会社の現地人だけによる意思決定がポイントを上げている。その一方で、親子間の協議による意思決定や子会社における日本人と現地人による合議意思決定がポイントを大きく伸ばしているのである。正に「統合」ないし「複合化」を遂行するために、親子間および日本人／現地人間での密接なコミュニケーションないし共同意思決定が必要とされているのである。

現地人幹部が意思決定に関与することによって子会社の経営成果にどのような影響を及ぼすか、という興味深い問題にも彼女らは取り組んでいる。しかし、表3に見られるように子会社の「従業員モラル」を向上させる以外、有意な相関は見いだせなかった。標準化／適合化あるいは複合化と経営成果との関係はきわめて重要な問題である。前掲図1の「1990年代の論争②」に挙げておいたように、この方面の研究は始まったばかりである。いまだ方法論的にも解決すべき問題が多い。たとえば独立変数を何にするのか。ピーチラー他は現地人幹部の意思決定関与を独立変数にしている。マーケティングに限定すると標準化あるいは適合化を独立変数にすることが多い。これでは一次的分析に終わってしまうが、そのような一次的分析でさえ十分な蓄積がないのである。また従属変数をどうするか。項目としてはピーチラー他が挙げているものでも十分と思われる。変化率（成長率）を見るのも面白い。問題はその尺度である。まず客観的尺度を用いることはきわめて困難である。これまでのほとんどの研究は相対評価を使用している。同業他社と比較して良好か否かという相対評価である。これで十分な結論が得られるかどうか疑問であるが、それに代わるものが見当たらない。さらには、マーケティング戦略だけでは経営成果が決まらないという当然の問題も残されている。経営成果との関係は筆者自身の今後の課題にしておきたい。

### 3. 少数サンプル企業の分析

#### (1) アンケートの方法

ここでは少数サンプル企業の国際マーケティング複合化実態を考察しておこう。アンケートは1996年春に行った。サンプル企業は1994年フォーチュン500社に属する企業（日欧米）とタイにおける外資系子会社（機械組立産業）である。当該企業における主要な製品を1つ選び、それと関わる海外対象市場を特定して、複合化の実態についてFAXで回答するよう依頼した。



その間、筆者の勤務校が変わったことや前任校のFAX番号が変更されたことなどで得られた回答はごく少数であった。しかもそのうちのいくつかは不備が多く、ここで使用できた有効回答は13個にとどまる。いくつかの企業には後で電話インタビューや現地調査も実施している。ここでの分析は試論的分析にすぎない。統計処理可能な数のサンプル収集については後日に期したい。その際には、今回の分析を踏まえてアンケート自体も修正されるであろう。

## (2) 回答者プロフィール

回答者にはその属する企業のプロフィールだけでなく製品部門のプロフィールも明らかにするよう依頼した。マーケティングの実態を分析するためには企業単位より製品部門単位の方がより適切であろう。以下ではその製品部門についてのプロフィールを明らかにしておきたい。その結果が表4である。やむをえない場合に限り企業全体についての回答を記載している。

「製品供給元」については、日本企業は母国と途上国の第三国から主として供給し、欧米企業は当該市場から、タイにおける外資系子会社（表記載の4社はいずれも日系子会社）も当該市場から供給することが多い。

「対象市場への輸出開始年度」、「対象市場における生産子会社設立年度」については明確な区別がある。日本企業の場合、輸出開始は1960年代が多く、生産子会社設立はそれより5、6年遅れ平均70年代初めとなっている。欧米企業の場合、それより10年ないしそれ以上早い。

「海外売上高比率」、「海外生産高比率」、「海外R&D比率」は個別企業では大差あるものの、日本企業・欧米企業・タイ子会社の3つのグループ間に明確な違いはない。しかし、こと親会社の取締役会に外国人がどれくらいいるかという「取締役会外人比率」は日本企業と欧米企業とでは極端な差がある。日本企業はほとんどゼロで、欧米企業はきわめて高い。はたして欧米企業の数値がどこまで信憑性があるか不明であるが、全体の傾向は示されている。日本企業5社が外国人ゼロと回答している中で、唯一「取締役会外人比率」が5%あると回答したのは国際化が早くから行われた合成繊維企業（生産子会社設立1969年）であった。

「部門売上高」、「部門従業員数」、「売上高R&D比率」なども上記の項目と同様、国際マーケティングの複合化に影響を及ぼすものと仮定される。残念ながら今回はそれを検証するほどのサンプル数に達していない。

## (3) 国際マーケティング・プログラム

国際マーケティング・プログラム、国際マーケティング・プロセス、それに複合化主要促進要因・主要阻害要因についての回答結果は表5に示されている。

まず複合化プログラムについては4つの方策を説明付きで提示し、それぞれ「1. 全くない」

から「7. 頻繁に採用」までリッカート型7段階方式で回答してもらった。

### ①ハイブリッド方策

もっとも採用率が高かったのは「ハイブリッド方策」であった。「ハイブリッド方策」はマーケティング・ミックス（製品政策、価格政策、チャネル政策、プロモーション政策のいわゆる4P）のそれぞれを、あるものは標準化し、またあるものは適合理化するものである（図6参照）。キーガンが製品政策と広告政策との組み合わせで早くに指摘した<sup>21)</sup>。建設機械や電卓、歯磨き（ともに日）、ドライヤ（タイ）などさまざまな製品でハイブリッド方策が用いられている。ただし欧米企業では採用率は相対的に高くない。トイレタリー（独）も機関車部品（米）も4方策中第3位でしかない。この点は日本企業と明確な戦略的相違を示している。ハイブリッド方策に関しては次節の国際マーケティング・プロセス（意思決定の所在）のところにも関連するので、そちらを参照していただきたい。

### ②共通要素方策

次に採用率が高いのは「共通要素方策」である。「共通要素方策」は核製品／部品／中間品の集中生産（標準化）によって規模の経済（コスト削減）を享受しつつ、最終製品の機能、外観、デザイン、パッケージなどを現地適合理化して顧客満足を高める複合化方策である（図7参照）。電子・電気製品、自動車、工作機械などの加工組立産業において特に有力な方策であると考えられる<sup>22)</sup>。事実、サンプル企業のうち、そのような産業に属する製品を供給しているものは、ほぼ6点という高い採用率を示している。一方、歯磨き（日）は4点、合成繊維（日）は5点と相対的に採用率は低い。欧米企業3社はすべて6点と回答し、日本企業平均と比較して採用率が高い。タイにおける子会社では変圧器（1点）、ドライヤ（2点）、電気部品（4点）と低かった。

### ③複数ライン方策

前2つの方策と比較して、少しだけ採用率が低いのが「複数ライン方策」である。「複数ライン方策」は親会社が子会社に対して複数の選択肢を提示し、その中から子会社がかもっとも好ましいと思うものを選択する複合化方策である（図8参照）。欧米企業、タイ子会社の場合には各社とも「共通要素方策」と全く同じスコアを記録している。日本企業の場合、建設機械、電卓、合成繊維の3社においてのみ「共通要素方策」より低い採用率になっている。欧米企業はすべて6点と高い。「複数ライン方策」は単に親会社がアイデアを出すだけでなく、各子会社がそれぞれにアイデアを出し合ってその中から優秀なものをいくつか選択して親会

社が提示するという性格を持つ<sup>23)</sup>。欧米企業において「複数ライン方策」の採用率が高いというのは、複数ラインのアイデアを出せるだけ子会社の力がついているということを意味しているかもしれない。

#### ④共通分母方策

国際マーケティング・プログラムに関するアンケート結果で一番意外であったのは「共通分母方策」が最低の採用率を示したことである。「共通分母方策」は早くはマジヤロが、1980年代半ばには竹内／ポーターが提示している方策である<sup>24)</sup>。この方策では、まず各国市場を細分化する。そしてその細分化されたセグメント（部分市場）を、製品ポジショニングや価格ポジショニングを変えることによって世界的・横断的に結合する（図9参照）。アンケートでは歯磨き（日、2点）、電卓（日、3点）、トイレタリー（独、2点）、機関車部品（米、2点）、ドライヤ（タイ、2点）などが低かった。比較的可モディティ（生活必需品）において低いという特徴が観測される。これは対象となる多くの市場で、いずれもコモディティとしてほとんど変わらないポジショニングを取らざるをえない結果であると思われる。実際、6点という高い採用率を回答しているのは建設機械（日）、RV車（日）、機械（米）、自動車（タイ）の4社で、いずれもコモディティとは言えない。ただ、コモディティでもシャンプー（日）だけは6点という高い採用率を示してことから企業別の相違についてもっと詳細な分析が必要であろう。

#### (4) 国際マーケティング・プロセス

国際マーケティング・プロセスはマーケティング計画を中心に統制とコミュニケーションで構成されているが<sup>25)</sup>、ここでは単純にマーケティング・ミックスにおける「意思決定の所在」を尋ねている。ここでも「1. 現地子会社だけ」から「4. 親子間で協議して」を挟んで「7. 本社だけ」という、7段階評価で回答してもらった。そして、もし回答が1ないし2ならば（つまり現地子会社が意思決定している場合）、実際に意思決定を行っているのは「a. 現地人」「b. 日本人」「c. 第三人」のいずれかであるかも尋ねている。質問項目は製品政策で10個、価格政策で3個、販売促進で7個、流通政策で5個、合計で25個である。

##### ①製品政策

製品政策（そしてすべてのマーケティング政策）全体でもっとも高い数値を示したのは「ブランド」であった（全平均5.5点）。ついで「研究開発」と「商標」、「デザイン」が5点以上である。これらは親会社によって主として意思決定がなされている。この結果は従来の研究成果と整合する<sup>26)</sup>。「デザイン」の5.1点は意外に高かった。これは欧米企業やタイ子会社に高い数

値を回答したものが多かったためである。日本企業だけだと4.7点まで低下する。機械（米）のように現地子会社の現地人によって意思決定がなされるような完全な現地化もある。

「核製品機能」は日本企業、欧米企業ともに高い（5.3点）。「核製品機能」の標準化は「ハイブリッド方策」や「共通要素方策」の重要なポイントであるので、全体としてももっと高い数値を示すものと考えていた。しかしタイ子会社などにおいて低い数値の回答が多く全体としては4.6点にとどまっている。合成繊維（日）、シャンプー（日）、トイレタリー（独）などが最高点の7点をつけている一方、機械（米）、自動車（タイ）は3点であり、変圧器（タイ）にいたっては1点にすぎない。後3者のような組立機械製品において核製品機能が子会社側で決定されているのは意外な結果であった。

製品政策の中でもっとも点数が低い（子会社による意思決定がなされている）のは「アフターサービス」である。「アフターサービス」は産業財や耐久消費財においては重要な競争優位になるものである。そのような製品を供給している企業はかなり親会社の統制が働いているものと考えられる。一方、電卓や歯磨き、シャンプー、その他のトイレタリー製品などにおいてはそれほど重要でないとと思われる、子会社による意思決定が中心であると思われた。実際、トイレタリー（独）の1a点（現地子会社の現地人）やシャンプー（日）の1b点（現地子会社の日本人）、電卓（日）の3点のように、この分野で子会社側に意思決定が所在しているものがあった。一方、このような事前の予想を裏切るものも少なくはない。歯磨き（日）やドライヤー（タイ、この子会社は全体として点数が高い）は「アフターサービス」に6点をつけており、他方では機械（米）や機関車部品（米）は1a点を、変圧器（タイ）も1点（この子会社は製品政策の3項目を例外として残りはすべて1点と回答している）をつけている。

上記以外の製品政策については、まず高い点が予想された「製品保証」は意外にも低く、欧米企業（回答2社）では完全に現地子会社の現地人任せであった。日本企業においては大体において4点以上であったが、キャタピラーやキャノンなどの例で喧伝されているほど世界的標準化の兆候は見られない。「包装」は大方の予想通りあまり親会社による一方的な意思決定はなされていない。例外はトイレタリー（独）の6点である。この企業は製品政策においては親会社だが、その他のマーケティング政策においては現地子会社が意思決定するという棲み分けを行っている。製品政策のうち「研究開発」「核製品機能」「デザイン」「ブランド」「商標」の5つは7点（完全親会社意思決定）であり、そのような世界戦略の一環として「包装」も親会社が管理しているのではあるまいか。最近、日本企業の世界ブランド戦略の手薄さが問題にされているが<sup>27)</sup>、この独企業の姿勢は興味深い。

## ②価格政策

価格政策については「卸売価格」、「小売価格」、「価格ポジショニング」の3項目についての

み尋ねた。この3項目すべてにおいて回答は3.5点以下であり、現地子会社側に意思決定の所在が片寄っていることが分かった。また「小売価格」、「卸売価格」、「価格ポジショニング」の順で現地子会社の方に意思決定のウエイトがかかっている。これらは従来の研究成果と一致する。

ただ機械や自動車、電気部品、タイヤなどにおいては「4. 親子間で協議して」という中間点に収斂している。「小売価格」における変圧器（タイ）の1点、建設機械の2ab点のような例外はあるが、一般にこのような組立機械製品においては親子間の協議を必要とするものと思われる。それは組立機械製品においては親子間あるいは子会社間の企業内取引が盛んであり、そのため親会社による調整が不可欠だからである。価格決定における最近の最大の問題は輸出における移転価格問題である。当該市場の課税当局は「アンダー・プライシングによる利益圧縮・税逃れ」を摘発しようとし、子会社は「適正な利益幅」を主張する。逆に輸出先市場の通商当局はダンピング提訴をてぐすね引いて待っている。だからといって高価格販売では厳しい競争に生き残れない。価格においても親会社の世界的調整を必要とするわけである。このような産業に属する企業に対する筆者のヒヤリング調査によれば、子会社の輸出価格に関しては親会社が一義的に決定するところが多く、現地あるいはローカル市場販売価格に関しては親子間で協議して決定するところが多い。

包装消費財などのコモディティでは価格設定に関して、現地子会社の意思決定の度合いが強いことがこれまでの研究で繰り返し検証されている<sup>99</sup>。事実、ここでもシャンプー（日）とトイレットリー（独）の2社は「小売価格」と「卸売価格」の双方において、完全に現地子会社が意思決定している（1点）と回答している。このことは製品特性から導かれる結論としては順当なものであると言える。トイレットリー（独）の企業は「価格ポジショニング」だけ5点と親会社の関与が強まる。先述したように、世界的ブランド戦略を採るこの企業の一貫した姿勢を見ることができる。一方、同じようなコモディティの範疇に属する歯磨き（日）は、「小売価格」「卸売価格」「価格ポジショニング」という価格政策の3項目すべてについて4点（「親子間で協議して」）と回答している。前2社との相違は興味深い。日本において、この歯磨きの企業とシャンプーの企業とは事ある毎に比較される2社であり、価格政策の違いには企業の経営資源なり企業戦略が色濃く反映しているものと思われる。

### ③販売促進政策

予想通り、販売促進政策は相対的に現地化される度合いが強い。7項目それぞれの平均点において3点を上回るものはない。例外は「広告テーマ」で、それでも3.4点でしかない。従来の研究によれば「広告テーマ」は標準化される度合いが強く、この点数自体は予想よりも低か

った。サンプル数が少ないためであろうか。とくに機械（米）と機関車部品（米）の2社が1a点と回答して平均点を下げている。「広告テーマ」について高いのは「広告表現」, 「広告コピー」, 「PR」などである。これらもドライヤ（タイ）の6点を例外とすれば, 高くてもせいぜい4点である。もっとも低いのは「販売員管理」で, いくつかの企業が「メディア選択」や「POP（店頭広告）」よりも低い点数をつけている。とりわけ合成繊維（日）の企業は販売促進政策の他の項目はほとんど4点であるが, 「販売員管理」は1a点をつけている。これは現地子会社において現地人が意思決定をしていることを意味している。「販売員管理」も従来の研究成果から点数が低くなることが予想されていた。

販売促進政策でとりわけ注目すべきはコモディティ3社の共通性である。歯磨き（日）, シャンプー（日）, トイレタリー（独）のコモディティ3社は「広告テーマ」「広告コピー」「広告表現」の3項目についていずれも4点以上つけながら, 「メディア選択」「PR」「POP」「販売員管理」の4項目についてはほとんど1点をつけている。価格政策では3社のうち1社が異なった姿勢を示したが, 販売促進政策ではほとんど共通の姿勢を示している。しかも, このような回答パターンは他の企業には見あたらない。この3社だけが示し合わせたように同じような回答を寄せているのである。製品／産業別特徴として検討すべき課題である。

もう1つ, 機械産業に属する企業の販売促進政策はほとんど現地化されていた。機械（米）, 機関車部品（米）, 変圧器（タイ）, 建設機械（日）の4社は販売促進政策7項目のほとんどを現地子会社で現地人が決定している。建設機械（日）の企業の「PR」だけ6点と飛び抜けて高いが, それ以外はすべて分権化・現地化が徹底している。一般に機械産業に属する企業の販売促進政策はコモディティ産業に属する企業のそれよりも親会社の意思決定関与が強いと予想されたにもかかわらず, 意外な結果であった。もちろん, サンプル数が少ないことから断定はできないが, これも製品ないし産業別特徴として検討すべき課題であると思われる。

#### ④流通政策

流通政策はマーケティング・ミックスのなかでも海外子会社が意思決定していることが多いと言われている分野である。アンケート結果においても全社平均点は2.5点と4Pの中でもっとも低い。日本企業だけとると3.0点であり, 販売促進政策の2.7点より少し高くなっている。全体として流通政策が最低点を記録しているのは, 欧米企業が回答した項目すべてが1a点だったためである。欧米3社は流通政策の5項目をすべてを海外子会社の現地人に任せている。

タイ子会社の場合, さまざまである。ドライヤ企業はマーケティング・ミックス全体として集権化の度合いがもっとも強い。流通政策でも「卸売システム」と「小売システム」は6点と親会社集権度が高く, 「物流システム」「メンテナンス・システム」「部品補給システム」の

3項目は4点以下となっている。一方、変圧器企業の流通政策は完全に分権化されている。電気部品企業は5項目とも4点で、自動車企業は5項目とも3点以下である。

日本企業の流通政策を一般化して述べることは困難である。シャンプー企業は、タイのドライヤ企業と同様に、「卸売システム」と「小売システム」には6点と回答している一方、その他の3項目は2b点と回答している。歯磨き企業は、逆に、「部品補給システム」が3点であることを除いて他の4項目はすべて1a点と回答している。相対的に歯磨き企業の方がシャンプー企業よりも分権化・現地化されていると言える。歯磨き企業の場合、意思決定の所在が完全に海外子会社にあるとする1点と回答した全8項目すべてで、現地人が意思決定を行っている（表ではaと記入）。シャンプー企業の場合、意思決定の所在が海外子会社にあるとする1点ないし2点と回答した全12項目のうち、流通政策3項目を含んで8項目が日本人が意思決定を行っている（表ではbと記入）。これは企業戦略に基づく合併形態の違いに依るところが大きい。シャンプー子会社も歯磨き子会社もどちらも合併会社であるが、出資比率は前者の87%に対し後者は51%にすぎない。しかも前者が独自ブランドで市場開拓をしているのに対し、後者は合併パートナーのブランドで市場開拓している。流通政策についても前者が親会社流の直販政策を採っているのに対し、後者は卸売流通を中心としている<sup>89)</sup>。

その他の日本企業は、スコア的には大体4点以下で平均的数値を示している。ただ個別に見ればいくつかの興味深いことがわかる。合成繊維の企業は、その他の企業とは異なり、「卸売システム」「小売システム」の2項目が2a点とその他の項目の3b点より低くなっている。前2項目と後3項目では意思決定の所在が異なることができるかもしれない。また電卓の企業は「部品補給システム」だけ5点と別格に高くなっている。「部品補給システム」がその他の4項目より高いのは歯磨き企業にも見られる。「部品補給システム」は、近接する「物流システム」や「メンテナンス・システム」と異なった意思決定がなされているのかもしれない。

#### (5) 複合化の促進要因・阻害要因

1960年代の標準化論争以来、標準化の阻害要因を環境要因に求めるのが通例になっている<sup>90)</sup>。確かに各個に異質性を内在させる環境要因は、個別企業の希望である世界的標準化の大きな阻害要因となってきたことは否定できない。それぞれの市場の異質性は目に付きやすく、それを分析する消費者行動論や市場細分化論、文化人類学などの発展も近年著しい。自然、企業は標準化を望むのにそれが達成できないのは異質な環境要因のためであるという議論が出てくる。また、異質であった環境が運輸・通信・情報などの技術が発達したために世界的規模で市場の同質化が進展し、よって企業がマーケティングの標準化を遂行できるようになった、という議

論も出てくる<sup>69)</sup>。あるいはまた国際マーケティング標準化が可能であるかどうかを決定するのは環境要因であり、実際に標準化が達成できるかどうかは企業要因によって決定されるという「環境要因＝達成可能要因，企業要因＝達成遂行要因」分類法も同じ発想法である<sup>70)</sup>。このような単線の区別がいかにかに不十分であるかについては筆者は既に別稿で繰り返し論じてきた<sup>71)</sup>。

まず表5下段にある「複合化の促進要因・阻害要因」の見方を説明しておこう。ここでは複合化の促進要因・阻害要因をX＝企業要因，Y＝製品／産業要因，Z＝環境要因の3者から捉えている。企業要因には1.競争優位の所在，2.戦略志向，3.国際化度，4.親子関係という4つの中項目があり，それぞれはまた小項目に分けられている（アルファベットで記す，以下同じ。表6参照）。製品／産業要因には1.産業特性，2.製品タイプ，3.製品寿命（PLC）段階，4.技術レベル，5.関与レベル，6.代替性という6つの中項目を掲げ，環境要因には1.法制度，2.社会構造，3.金融構造，4.経済規模，5.経済発展，6.インフラストラクチャ，7.地理的要因，8.文化要因，9.消費者行動の9中項目を挙げている。以上のことから，表5にたとえば「X3a」とあれば，それは「企業要因」の「3.国際化度」の中の「a.組織構造」を示していることになる。

回答者には，表6の中から促進要因ならびに阻害要因と考えられるものをそれぞれ3つ選択し，順位をつけて記入するよう依頼した。その際，具体的に（例：X3b，Z7c，あるいはY6など）回答するよう依頼している。Y6のように中途半端な回答を認めたのは，小項目が特定できない場合もあることを考慮してである。

### ①主要促進要因

国際マーケティング複合化主要促進要因には，企業要因が多く挙げられている。1位だけ採るとXが10個でYが2個，Zはない。1位の企業要因の内容は，X1（競争優位の所在）が「研究開発」2，「製造」，「人的資源」であり，X2（戦略志向）が「ROI」と「不明」，X3（国際化度）が「経験年数」，X4（親子関係）が「親子間のコミュニケーション」2である。Xとだけ回答したものが1つあった。同じ企業要因でも多岐にわたっていることがわかる。「研究開発」に競争優位がある企業が世界的標準化を志向することはこれまでの研究でも知られている<sup>72)</sup>。彼らは高度技術製品を「標準化」することでむしろ現地市場の顧客満足を高めていると言える。インテルの高速CPUはインテルのCPUだからこそ顧客は満足するのである。

ここで興味深いのは企業要因の中の「人的資源」との回答である。人的資源が充実すれば現地市場での顧客満足を損なわずに世界的標準化が遂行できるということであろう。国籍を問わず海外子会社経営の経験者を親会社経営陣昇格の必須条件にすることは，複合化遂行の重要なポイントである。本章第2節で見た「取締役会外人比率」における日本企業と欧米企業との差は大きい。ただし複合化が「取締役会外人比率」のみで決定されるわけではないことも事実で，



日本企業は少くとも1980年代までは低い「取締役会外人比率」でありながら相対的に上手に複合化を達成してきたのである<sup>99</sup>。またX4の「親子間のコミュニケーション」を2社が挙げていることも注目してよい。「親子間のコミュニケーション」の善し悪しは、現地市場での顧客満足度を損なわずに世界的標準化が遂行できる重要条件であると考えられる<sup>99</sup>。

促進要因の第1位にYを挙げた企業が2社ある。その2社、すなわち合成繊維（日）と自動車（タイ）は第2位にもYを挙げている。1位に合成繊維企業は「PLCが成熟期」を挙げ、自動車企業は「産業上の競争優位の所在」を挙げている。2位には両者とも「技術レベルが高度」を挙げている。高度技術製品がPLCの成熟期を迎えると、それを受容する市場の世界的拡大に伴って標準化戦略が採られることは大いにあり得ることである。ここでは、少なくとも2社が企業要因よりも製品／産業要因を国際マーケティング複合化の促進要因に挙げていることに注目しておきたい。

右端の数値は、1位から3位までの順位を無視して促進要因XYZが全体でそれぞれいくつ回答されているかを示している。これによると回答34のうちXが20個（58.8%）、Yが8個（23.5%）、Zが6個（17.6%）である。日本企業の場合も欧米企業の場合もほぼ同じ傾向が見られる。

Y（製品／産業要因）では上記したものも含め、Y1（産業特性）で「競争の程度」と「産業上の競争優位の所在」が、Y3（製品寿命段階）で「成熟期」が、Y4（技術レベル）で「高度」2と「低度」が、Y5（関与レベル）で「高度」が挙げられていた（不明1）。Y2（製品タイプ）とY6（代替性）については今回回答がなかった。一般に、製品タイプ（産業財・耐久消費財・非耐久消費財）によって標準化／適合化の傾向が異なると論じられることが多い<sup>100</sup>、現実にはもっと複雑な要因が関わっているものと思われる。

Z（環境要因）ではZ1（法制度）で「条例」と「規則」が、Z5（経済発展）で「経済発展レベル」が、Z6（インフラストラクチャ）で「支援産業」が、Z8（文化要因）で「宗教」が挙げられていた（不明1）。今回、環境要因の中に「市場の同質化」という項目を入れていなかったため、複合化促進要因として環境要因を挙げることは困難だったと思われる。それでもたとえば「支援産業」の発達により、共通要素方策などの複合化方策が遂行できるようになる可能性は読みとれる。

## ②主要阻害要因

主要阻害要因の第1位として企業要因を挙げた企業が2社、製品／産業要因を挙げた企業が4社、環境要因を挙げた企業が6社であった（1社無回答）。環境要因を阻害要因の第1位に挙げた企業が半数いる。環境要因といっても回答は分散しており、言語を挙げたものが2社、法律、

為替相場、経済規模を挙げたものがそれぞれ1社ずつあった（他1社は不明）。筆者は別稿で、環境要因を強制的要因、半強制的要因、任意的要因の3つに区分することの意義を説いた<sup>98</sup>。区分視角は企業の戦略による。強制的要因は企業が否応なく適合化しなければならないもので法律、規格、為替相場、温度、宗教的タブーなどが含まれる。今回のサンプル調査でも法律と為替相場の2つが挙げられている。強制的要因への適合は、企業実務的にはさまざまな問題を引き起こすが、戦略的選択の余地がなく、その意味での困難性はない。半強制的要因は企業がマーケティング戦略を策定する際にかかなりの制約要因にはなるものの、絶対に従わなければならないというものではない。これには法制化されていない保護主義、人口／教育、競争、市場規模、流通機構、言語などが含まれる。今回のサンプル調査でも経済規模と言語の2つが挙げられている。任意的要因は企業が適合化するか否か選択的に決定できる要因である。任意的要因には法制化されていない愛国主義、家族関係、経済発展レベル、ライフスタイル、国民性などが含まれる。今回の調査では阻害要因として任意的要因を挙げた企業はなかった。その点では前述の区分を傍証しているかもしれない。

シャンプー（日）とドライヤ（タイ）というコモディティ2社が主要阻害要因として言語（強制的要因）を挙げている。コモディティの場合、一般に技術そのものの先進性に頼ることは少なく、販売員によるプッシュ・マーケティングの意義も相対的に小さい。したがってブル・マーケティングの代表である広告（とくにTV広告）やラベルの説明書きが競争優位として重要になる。それだけ言語に頼ることが多くなるわけだ。シャンプー（日）のタイ現地法人とタイ広告代理店でのヒヤリングによれば、「髪をふわふわにする」というコピーの中の「ふわふわ」という表現をタイ語で表現するだけでも大変な苦勞だそうである。この会社では「ふわふわ」を一度英語の“bouncing”に翻訳し、それをタイ語に直した。しかしながら「ふわふわ」と“bouncing”とはニュアンスが異なる。“bouncing”と翻訳したタイ語でももちろん異なっている。結局、「ふわふわ」とタイ語ではかなり異なることになる。さらに背景に歴史的・社会的コンテキスト問題があるのだから、広告主のencodingしたmessageがタイ消費者に正しくdecodingされる保証は何もない。はなはだ不確かなものである。加えてタイ語の表現は長文になるという特性がある。日本語で数文字で表現できる広告コピーやラベルが、タイ語だと延々と長くなる。そのため広告コピー作成やラベリングの際、限られたスペースに広告主の意図通りのmessageを盛り込むことがきわめて困難になる。適切なmessageこそコモディティの場合の競争優位であるにもかかわらず、それ自体がもっとも困難であるというジレンマに陥る。コモディティ企業において、言語が複合化の主要阻害要因として挙げられたのはこのような理由のためであろう。

環境要因が複合化の主要阻害要因になりやすいことは理解しやすい。しかしながら、我々が

ここで注目したいのは、半数の企業が第1位の阻害要因として企業要因や製品／産業要因を挙げていることである。従来の議論が見落としてきたところである。制約要因は何も環境要因に限らない。むしろ企業要因や製品／産業要因が主要な制約要因になりうることを今回のサンプルが示している。

企業要因を第1位の阻害要因として挙げているのはRV（日）と歯磨き（日）の2社である。RV企業は「2.戦略志向」の「d.市場シェア」を挙げ、歯磨き企業は「4.親子関係」の「x.その他」を挙げている。このRV企業は個別市場でのシェアではなくグローバル市場でのシェアを志向している。同社のRVは日本ではかなり高級な部類に属するRVであり、途上国で多く販売できるものではない。実際、「対象海外市場」も米国、豪州、欧州と先進国になっている。このRVは製品としてはかなり標準化されているが、競争の激しい分野だけに他のマーケティング・ミックスは現地ニーズを満たすようかなりの工夫を要することになる。歯磨き企業はマレーシアを「対象海外市場」として挙げており、かなり標準化された製品政策からきわめて現地化された流通政策まで高度なハイブリッド方策を採用している。とすれば、マーケティング・ミックスそれぞれの意思決定において、親会社と海外子会社との境界領域の設定や両者の思惑の調整が必要となろう。ハイブリッド方策はマーケティング・ミックスのいずれを標準化しいずれを適合化するかア priori に決定されるものではなく、ある水準に落ち着くまで親子間における壮絶な鏝迫り合いを経なければならない。この企業の場合、親子間の調整を困難にする別な要因もある。マレーシア市場に製品を供給しているのは親会社でもなくマレーシア子会社でもない。第三国（途上国）にある兄弟子会社が供給しているのである。そうなれば当然のことながら、この第三国にある兄弟子会社との調整も必要となる。Two Wayのコミュニケーションだけでは不十分で複雑な親子間関係が十分予想される。

製品／産業要因を第1位の阻害要因として挙げているのは4社ある。自動車（タイ）は「1.産業特性」を挙げ、合成繊維（日）も「1.産業特性」の「a.産業寿命における段階」を挙げている。電気部品（タイ）は「2.製品タイプ」を挙げ、トイレタリー（米）は「3.製品寿命段階」を挙げている。わずか4社という限られた数ではあるが、いずれも産業特性や製品特性に関するものを回答している。「4.技術レベル」や「5.関与レベル」、それに「6.代替性」を回答したものは今回はなかった。「製品」とか「産業」とかいう区別も曖昧なものである。範疇的には産業がより大きく、製品はより小さい。マーケティング問題を考える場合、産業という広い範疇より製品という絞られた範疇に限定した方がより適切であると思われる。産業によって製品ラインの広がりや深さが異なり、製品とか産業とかいう言葉についてのイメージが異なるからである。自動車産業は相対的にまとまりのあるものと考えられるが、家電産業やトイレタリー産業というのは製品ラインが広く・深く、産業としてのまとまりに欠ける。このような視点か

ら見ると、自動車や合成繊維の企業が産業特性や産業寿命を挙げ、電気部品やトイレタリーの企業が製品特性を挙げているのも首肯できる。

最後に表5の下段右端に見られる主要阻害要因第1位～3位を総合した数値について触れておこう。合計34個の有効回答のうち企業要因が5個（14.7%）、製品／産業要因が10個（29.4%）、環境要因が19個（55.9%）となっている。この構成比は主要促進要因の構成比のちょうど裏返しである。構成比だけ見れば「環境要因＝達成可能要因，企業要因＝達成遂行要因」という図式が描けそうである。だが今回の調査結果では、主要促進要因における企業要因構成比も主要阻害要因における環境要因構成比も、全体の6割に満たない。われわれの分析視角からみれば、むしろその図式からはずれたものが4割にも達することに注目したい。しかもシェーマティックな図式からはずれたものが、主要促進要因・主要阻害要因のいずれにおいても第1位に挙げられることも少なくない。企業要因，製品／産業要因，環境要因の3者は国際マーケティング複合化の促進要因にもなりうるし阻害要因にもなりうる。我々はもっと多くのサンプル調査によって、どのような条件がこのような違いをもたらすものか検討する必要がある。

#### 4. まとめ

本稿は、アンケート調査に基づき国際マーケティング複合化の実態に迫ろうとしたものである。諸般の都合でアンケート回収がうまくいかなかったので、少数サンプル企業の定性的分析に切り替えた。最後に、ここで得られた知見を整理し、今後の研究方向を課題として提示しておきたい。

国際マーケティング・プログラムの複合化方策を、ハイブリッド方策・複数ライン方策・共通要素方策・共通分母方策という4つに分類してその実施状況を尋ねた。個別企業レベルでは大きな格差があるが、平均点は4.1点から4.9点までの間にある。トータルでランキングすれば、

##### ①ハイブリッド方策>②共通要素方策>③複数ライン方策>④共通分母方策

の順序になる。この順序が現実を反映しているものなのかどうか、もっと数多くのサンプルによって検証する必要があるが、かなり現実に近いのではないと思われる。また、それぞれの方策の具体的内容についてもより深い検討が必要である。個別事例研究も必要であろう。ヒヤリング等で若干の事例については承知しており、そのいくつかについては学会等で発表してきたが、詳細については別稿に譲らざるをえない。

ハイブリッド方策と共通分母方策については日本企業の方が欧米企業よりもより多く実施していた。逆に、複数ライン方策と共通要素方策については欧米企業の方が日本企業よりも多く実施していた。このことは同じ産業に属する歯磨き企業（日）とトイレタリー企業（独）の違いにおいて典型的に示されている。サンプル数が少ないので産業別動向を明示することはできない。

国際マーケティング・プロセスについては、さわめて単純に意思決定の所在で代替した。今後、マーケティング計画化のフローに沿った詳細な研究が必要である。その点では諸上／根本らの研究は参考になろう。ただ本稿では意思決定を「誰が」しているのかまで尋ねている。これはピーチラー他の研究方向とも一致する。しかも日本企業の海外子会社が意思決定している場合でも、そのかなりの部分が日本人によってなされているという事実も、ピーチラー他の研究結果と一致している。

製品政策については親会社の意思決定度合いがマーケティング・ミックスの中で一番強かったが、平均4.5点であり一方的なものではない。ブランド、研究開発、商標、デザインなどは5点以上で親会社関与が強く、市場調査、製品ポジショニング、包装などは親会社関与が比較的弱い。このような結果はほぼ従来の研究結果と一致する。しかしアフターサービスは親会社関与が強いという従来の研究成果にもかかわらず、製品政策の中ではもっとも弱いものであった。しかも産業財でも耐久消費財でもそうである。同じく親会社関与が強いと予想された製品保証もそれほど高くない（4.6点）。欧米企業の場合、製品保証は子会社が決定している。製品政策に関しては産業別、国別に際だった違いは見られない。

価格政策については平均3.2点と子会社関与が強いものの、親子間で協議しながら決定している。販売促進政策や流通政策よりも点数は高く、より強く親会社関与している。現地販売価格については子会社主導であるが、親会社との協議は欠かせないということであろう。日本企業は欧米企業よりも親会社の関与がとくに強い。産業別にはコモディティ産業で分権化が観測されるものの、個別企業レベルで見ると大きな差がある。日本企業の場合、分権化されていても日本人の口出しが多い。全体では、3項目平均点レンジは6.0から1.0まで幅広い。

販売促進政策については平均2.6点とかなり子会社側に意思決定のウェイトがある。親会社関与が強いと予想された広告テーマについてさえ3.4点にすぎなかった。事業遂行上はむしろ流通政策に属する販売員管理がもっとも低く、平均1.9点である。相対的に見れば、欧米企業の方が日本企業よりも分権化・現地化している。日独のトイレタリー系3社は、広告テーマ、広告コピー、広告表現に4点以上をつけ、メディア選択、PR、POP、販売員管理にはほとんど1点をつけるという共通性が見られる。機械産業に属する企業の販売促進政策は分権化・現地化されており、従来の研究成果に反する。

流通政策については平均2.5点と、一番子会社側で意思決定される度合いが一番強い。日本企業だけみると3.0点であり、欧米企業の1.0点と好対照をなしている。日本企業は流通政策にも親会社に関与し差別化を図ろうとしている可能性が高い<sup>99</sup>。事実、日本企業の場合、かなり分権化が進んでいても現地化は欧米企業ほど進んでおらず、日本人が流通政策に口を出すケースが多い。日本企業の流通政策は個別企業レベルにおける格差が大きい。卸売システムや部品補給システムなどの個々の項目における意思決定のやり方が異なる可能性がある。

複合化の促進要因第1位のものは、回答12のうち10個が企業要因である。研究開発、製造、人的資源などに競争優位をもつという企業が多く、国際化経験年数が豊富な者や親子間のコミュニケーションに自信をもつ者もいた。促進要因第1位の残り2個は製品／産業要因である。1つはPLCが成熟期に達したからであり、もう1つは産業上の競争優位があるからと回答している。促進要因第1位から第3位までを合計すると、それぞれの構成比は企業要因58.8%、製品／産業要因23.5%、環境要因17.6%であった。企業要因が6割あるが、製品／産業要因と環境要因も合計で4割あることに注目したい。

複合化の阻害要因第1位のものは、回答12のうち6個が環境要因、4個が製品／産業要因、2個が企業要因である。環境要因は法律・為替相場などの強制的環境要因や経済規模・言語などの半強制的環境要因が挙げられていた。任意的環境要因はない。製品／産業要因は産業寿命段階、製品寿命段階、製品タイプなど、すべて産業特性や製品特性に関わるものである。企業要因には市場シェアと親子関係が挙げられていた。阻害要因第1位に環境要因が半数しか挙げられていないことは注目に値する。従来の「環境要因＝標準化達成可能要因、企業要因＝標準化達成遂行要因」というシェーマは必ずしも妥当しない。阻害要因第1位から第3位までを合計すると、それぞれの構成比は企業要因14.7%、製品／産業要因29.4%、環境要因55.9%であった。主要阻害要因の6割弱が環境要因であるが、企業要因と製品／産業要因も合計で4割強あることに注目する必要がある。

企業プロフィールでは、製品と対象市場を限定した上で、さまざまな企業要因を調査しようとした。調査意図は、国際マーケティング複合化の企業要因に関わる決定要因を事後的に導きだそうというものであった。つまり事実の中から決定要因を分析しようとしたのである。たとえば「当該市場構成比」や「取締役会外人比率」が高まるのがどのように複合化に影響をおよぼすのか、ということである。今回はサンプル数が少なく、目的を果たせなかった。このような複合化決定要因の分析は今後の課題として残されている。

さらに、経営成果との関係もまったく論じることができなかった。当初は、表4に掲げたような企業プロフィールから数量的な経営成果を導き出そうと意図していたわけである。複合化と経営成果の関係分析も、今後の重大な課題である。

多くの課題が残されているが、今回の調査やヒヤリングを通して国際マーケティングの複合化が間違いのない方向であることが確認された。しかも日本企業は、1980年代までの世界市場での競争優位にもかかわらず、この面での充実が強く要請されている。国際マーケティング複合化を十全に遂行しない限り、大競争時代の世界市場分割を巡る多国籍企業間競争で生き残ることは不可能である。

- 注 (1) 拙稿「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年5月、1～34ページ、「グローバル・マーケティングの分析枠組」同第26巻第2号1993年7月、1～27ページ、「グローバル・マーケティングの具体的方策」同第26巻第3号、1993年9月、1～25ページ参照。そこでは世界的標準化と現地適合化の同時的満足を「グローバル・マーケティング」と呼び、「複合化」という概念は用いていない。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、1996年3月の第6章「国際マーケティング複合化戦略」で「複合化」を明言化した。
- (2) 前掲拙稿「国際マーケティング複合化戦略」、128～135ページ参照。なお表1に挙げた海外の諸研究については巻末参考文献を参照されたい。
- (3) Doz, Y. (1979), *Government Control and Multinational Corporation*, Pergamon Press, Doz, Y. and Praharad, C.K. (1981), *Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs*, *Sloan Management Review*, Fall.
- (4) Porter, M. (1986), *Competition in Global Industries*, Boston : *Harvard Business School Press* 土岐/中辻/小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年
- (5) 根本孝/諸上茂登『国際経営論』学文社、1986年。
- (6) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, *Harvard Business School Press*, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年
- (7) 伊丹敬之『グローバル・マネージメント』NHKブックス、1991年
- (8) Yip, G. S. (1992), *Total Global Strategy : Managing for Worldwide Competitive Advantage*, *Prentice Hall, Inc.* 浅野徹訳『グローバル・マネージメント』ジャパン・タイムズ、1995年
- (9) Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering The Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, *Linda Michaels Agency*, 野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993年
- (10) Pine, J. (1993), *Mass Customization*, *Harvard Business Press*, 江夏健一/坂野友昭監訳『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター、1994年

- (1) Porter, op. cit., p117, 邦訳 117 ページ
- (12) 根本／諸上『国際経営論』, 24 ページ
- (13) 諸上茂登／根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム』文真堂, 1996年, 14 ページ
- (14) 根本孝／諸上茂登編著『国際経営の進化』学文社, 1988年, 第3章。
- (15) 諸上／根本編著『グローバル経営の調整メカニズム』, 109 ページ
- (16) 同, 111 ページ
- (17) 諸上茂登 (1985), 「広告活動の国際的標準化に関する実証的研究—市場環境要因との関係を中心として—」『明大商学論叢』, 第68巻第1・2号, 根本／諸上『国際経営論』第5章再掲。同書第6章では企業要因と広告標準化行動との関係を分析している。
- (18) 諸上／根本編著『グローバル経営の調整メカニズム』, 第5章
- (19) Beechler, S., Stephan, J., Pucik, V., and Campbell, N. (1995 draft), Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs : Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop? AIB Annual Conference in Seoul (1995年)における報告ドラフト
- (20) Fayerweather, J. (1965), International Marketing, *Prentice-Hall Inc.* 村田昭治・川嶋行彦訳『インターナショナル・マーケティング』ダイヤモンド社, 1977年, 同 (1969), International Business Management : A Conceptual Framework, McGraw Hill, Aylmer, R.J. (1970), Who Makers Marketing Decisions in the Multinational Firm?, *Journal of Marketing*, 34, Oct.
- (21) Keegan, W.J. (1969), Multinational Product Planning : Strategic Alternatives, *Journal of Marketing*, 33, Jan.
- (22) Kotabe, Masaaki (1992), Global Sourcing Strategy, *Quorum Books*
- (23) Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., op. cit. 外資系企業の在日子会社によるイノベーション移転については, 黄C「マーケティング」吉原英樹編著『外資系企業』同文館, 1994年, 第4章参照。
- (24) Majaro, Simon (1977), International Marketing ; A Strategic Approach to World Markets, NY : *John Wiley & Sons* および Porter, M., op. cit. なお価値観による市場細分化と消費者購買行動の関連については諸上茂登『国際市場細分化の研究』同文館, 1993年が詳しい。
- (25) 前掲拙稿「グローバル・マーケティングの具体的方策」参照
- (26) 前掲表1の1970年代・80年代の実証研究参照。
- (27) 特集「ブランドで勝つ」, 『日経ビジネス』1996年7月22日号。そこで第6位のブランド力をもつとされるネスレのブランド戦略についてはヘルムート・マウハー (小泉摩耶訳)『「グローバル経営」成功の秘訣』日本経済新聞社, 1955年やP. ストバート編 (岡田依里訳)『ブランド・パワー』日本経済新聞社, 1996年参照。『ブランド・パワー』では前出『日経ビジネス』で取り上げられた第1位のコカ・コーラや第4位のベンツなどのブランド戦略も含まれている。



- (28) 米国企業に関する長期的研究の最新成果については Boddewyn, J.J. and Grosse, R. (1995), *American Marketing in the European Union : Standardization's uneven progress*, *European Journal of Marketing*, Vol.29 No.12, Nov. 参照
- (29) 筆者のヒヤリングによる。
- (30) Bartels, R. (1968), Are Domestic and International Marketing Dissimilar?, *Journal of Marketing*, Vol.32, NO.3
- (31) Levitt, T. (1983a), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June 邦訳「地球市場は同質化へ向かう」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1983年8-9月号
- (32) ラウ／プレブルは受入国環境要因と製品要因の2つが「達成可能な」標準化程度を決定し、企業戦略が「達成される」標準化程度を決定する、というモデルを提示している。Rau, P. A. and J. F. Preble (1987), Standardisation of Marketing Strategy by Multinationals, *International Marketing Review*, Autumn
- (33) 注1の拙稿参照。
- (34) さらに研究開発に競争優位のあるハイテク産業において標準化が高業績をもたらすという実証研究については、O'Donell, S. and Jeong, I. (1995 draft), *Global Marketing Standardization and Performance : Implications for Effective Implementation*, 参照
- (35) 拙稿「『日本の』国際マーケティングの特徴」『佐賀大学経済論集』第27巻第4号1994年11月, 123～167ページ。同「日本企業の国際マーケティングの特質」角松正雄編『現代流通論6 日本企業のマーケティング』大月書店, 1995年11月, 第2章参照
- (36) 諸上／根本編著『グローバル経営の調整メカニズム』, 第5章も参照
- (37) Boddewyn, J.J. and Grosse, R., op. Cit.
- (38) 前掲拙稿「グローバル・マーケティングの分析枠組」
- (39) 前掲拙稿「日本企業の国際マーケティングの特質」参照。

参考文献：「国際マーケティング標準化論争」（図1に記載あるもののみ）

< 1960年代 >

Buzzell, Robert D. (1968), Can You Standardize Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.

Dichter, E. (1962), The World Customer, *Harvard Business Review*, July-August

Donnelly, Jr., James H. and John K. Ryans (1969), Standardized Global Advertising, A Call as Yet Unanswered, *Journal of Marketing*, Vol.33, April

Elinder, Erik (1961), How international can advertising be?, *The International*

*Advertiser*, Dec., pp.12-16

- …………(1965), How International Can European Advertising Be?, *Journal of Marketing*, April
- Fatt, Arthur C. (1964), A Multi-National Approach to International Advertising, *The International Advertiser*, Sep.
- …………(1967), The Danger of ‘Local’ International Advertising, *Journal of Marketing*, Jan.
- Fournis, Y. (1962), The Markets of Europe or the European Market?, *Business Horizons*, 5, Winter
- Keegan, W. J. (1969), Multinational Product Planning: Strategic Alternatives, *Journal of Marketing*, 33, Jan.
- Lenormand, J.M. (1964), Is Europe Ripe for the Integration of Advertising ?, *The International Advertiser*, March
- Miracle, Gordon (1968), International Advertising Principles and Strategies, *MSU Business Topics*, Autumn, 29-36
- Roostal, I. (1963), Standardization of Advertising for Western Europe, *Journal of Marketing*, 27, Oct.
- < 1970年代 >
- Boddewyn, J.J. and Hansen, D.M. (1977), American Marketing in the European Common Market, 1963-1973, *European Journal of Marketing*, 11, 7
- Britt, Stewart Henderson (1974), Standardizing Marketing for the International Market, *Columbia Journal of World Business*, Winter, 39-45
- Douglas, S.P. (1971), Patterns and Parallels of Marketing Structures in Seven Countries, *MSU Business Topics*, Vol.19, No.2, pp.38-48
- Douglas, S. P. and Wind, Y. (1973/74), Environmental Factors and Marketing Practices, *European Journal of Marketing*, Winter
- Douglas, Susan P. and Christine Urban (1977), Life Analysis to Profile Women in International Markets, *Journal of Marketing*, 41, July
- Douglas, S. and B. Dubois (1977), Looking at the Cultural Environment for International Marketing Opportunities, *Columbia Journal of World Business*, Winter
- Green, Robert T. and Eric Langeard (1975), A Cross-National Comparison of Consumer Habits and Innovator Characteristics, *Journal of Marketing*, 39 July
- Green, R. T., Cunningham, W.H. and Cunningham, I. C. (1975), The Effectiveness of Standardized Global Advertising, *Journal of Advertising*, 4, Summer
- Kacker, M. P. (1972), Patterns of Marketing Adaptation in International Business : A Study of

- American Business Firms Operating in India, *Management International Review*, 4-5, pp.111-118
- ……(1975), Export Oriented Product Adaptation, *Management International Review*, (6), pp61-70
- Killough, J. (1978), Improved Payoffs From Transnational Advertising, *Harvard Business Review*, 60, July-Aug.
- Peebles, Dean M., John K. Ryans and Ivan R. Vernon (1977), A New Perspective on Advertising Standardization, *European Journal of Marketing*, 11, 8,
- Sorenson, R. Z. and U. E. Wiechmann (1975), How Multinationals View Marketing Standardization, *Harvard Business Review*, Vol.53, May-June
- Urban, C.D. (1977), A Cross-Nation Comparison of Consumer Media Use Patterns, *Columbia Journal of World Business*, Winter
- Wind, Y. and S.P.Douglas (1971), On the Meaning of Comparison: A Methodology for Cross-Cultural Studies, *Quarterly Journal of Management Development*, July, pp.106-121
- Wind, Y. and S.P.Douglas (1972), International Market Segmentation, *European Journal of Marketing*, 6,1, Spring
- Wind, Y., S.P.Douglas and Perlmutter, H.V. (1973), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, April, pp.14-23
- < 1980年代 >
- Boddewyn, J.J. (1981), Comparative Marketing: The First Twenty-Five Years, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp.61-79
- Boddewyn, J. J., Rovin Soehl, and Jacques Picard (1986), Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, Vol. 29, Nov.-Dec. pp.69-75
- Douglas, Susan P. and C.Samuel Craig (1983), Examining the Performance of U.S. Multinationals in Foreign Markets, *Journal of International Business Studies*, Winter
- Douglas, S. P. and Wind, Y. (1987), The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, Winter
- Douglas, S. P. and Craig, C. S. (1989), Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy, *Columbia Journal of World Business*, Fall
- Fisher, A.B. (1984), The Ad Viz Gloms Onto Capital, *Fortune*, Nov.12
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), Do you really have a global strategy?, *Harvard Business Review*, July-August,

- Hampton, G. M. and Buske, E. (1987), The Global Marketing Perspective, *Advances in International Marketing*, Vol.2
- Huszagh, Sandra, Richard J. Fox and Ellen Day (1985), Global Marketing : An Empirical Investigation, *Columbia Journal of World Business*, Twentieth Anniversary Issue
- Kotler,P.(1986),Global Standardization – Courting Danger, *The Journal of Consumer Marketing*, 3, 2, Spring
- …………(1986), Marketing Management, *Englewood Cliffs*
- Levitt, T. (1983a), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June
- Levitt, T. (1983b), The Marketing Imagination, *the Free Press* 土岐坤訳『マーケティング・イメージネーション』ダイヤモンド社, 1984年
- …………(1988), the Pluralization of Consumption, *Harvard Business Review*, 66, May-June
- Quelch, Joan A. and Edward J. Hoff (1986), Customizing Global Marketing, *Harvard Business Review*, May/June
- Takeuchi, H.and M.E. Porter (1985), The Strategic Role of International Marketing : Managing the Nature and Extent of Worldwide Coordination, M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Cambridge, Mass.: *Harvard Graduate School of Business Administration*
- Takeuchi, H.and M.E. Porter(1986), Three Roles of International Marketing in Global Strategy, Porter, M. E.(ed.), *Competition in Global Industries*, *Harvard Business School Press*, Chapter 4. 土岐/中辻/小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年, 第3章
- Wind, Y. and S.P.Douglas (1980), Comparative Methodology and Marketing Theory, in Lamb,Jr.W. and Dunne,P.M. ed., *Theoretical Developments In Marketing*, *AMA Preceedings 1980*
- Wind, Y. (1986), The Myth of Globalization, *The Journal of Consumer Marketing*, 3, 2, Spring
- Wind, Y. and S.P.Douglas (1987),The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, Winter
- <日本企業の国際マーケティング比較研究>
- Darling, J.R. and Arnold, D. R. (1988), the Competitive Position Abroad of Products and Marketing Practices of the United States, Japan, and Selected European Countries, *The Journal of Consumer Marketing*, 5, 4, Fall
- Darling, J.R. and V.R.Wood (1990), A Longitudinal Study Comparing Perceptions of U.S. and Japanese Consumer Products in A Third/Neutral Country: Finland 1975 to 1985, *Journal of*

*International Business Studies*, Third Quarter

- Doyle, P., J.Saunders, and V.Wong (1985), A Comparative Investigation of Japanese Marketing Strategies in the British Market, *AMA Educator's Proceedings*
- Doyle, P., J.Saunders, and V.Wong (1986), Japanese Marketing Strategies in the UK : A Comparative Study, *Journal of International Business Studies*, Spring
- Doyle, P., J.Saunders, and L.Wright (1988), A Comparative Study of British, U.S. and Japanese Marketing Strategies in the British Market, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.5, pp171-184
- Doyle, P., J.Saunders, and V.Wong (1992), Competition in Global Markets: A Case Study of American and Japanese Competition in the British Market, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.3
- Kotler, P. and Fahey, L. (1982), The World's Champion Marketers: the Japanese, *The Journal of Business Strategy*, Summer
- Kotler, P., L. Fahey and S. Jatusripitak (1985), The New Competition, *Prentice-Hall*, 増岡信男訳  
【ニューコンピティション：日米マーケティング比較】東急エージェンシー, 1991年  
…………(1986), Mega Marketing, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr.
- Wright, L., Doyle, P. and Saunders, J. (1988), US HQ View of Their Subsidiaries' Marketing Strategies in The UK, Marketing Education Group., *Annual Conference Proceedings (21st)*, July, Huddersfield Polytechnic, England
- Wright, L., P.Doyle, and J.Saunders (1990), Japanese Marketing Strategies in their UK Subsidiaries, *Marketing Intelligence & Planning*, UK Vol.8, No.1, pp11-20
- < 1990年代 >
- Baalbaki, Imad B. and Naresh K.Malhotra(1993), Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate, *International Marketing Review*, Vol.10 No.1, pp19-44
- Beechler, Schon, Stephan, J., Pucik, V., and Campbell, N. (1995 draft), Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs: Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop?
- Boddewyn, J.J. and Grosse, R. (1995), American Marketing in the European Union : Standardization's uneven progress, *European Journal of Marketing*, Vol.29 No.12, Nov.
- Hisatomi, Takashi (1991), Global Marketing by the Nissan Motor Company Limited -- A simultaneous market study of user's opinions and attitudes in Europe, USA, and Japan,

*Marketing and Research Today*, (February)

- Kustin, Richard Alan (1994), Marketing Globalization: A Didactic Examination for Corporate Strategy, *The International Executive*, Vol.36, No.1, (January/February), pp79-93
- Manu, Franklyn A. (1993), Marketing Strategy and Performance Differences between U.S. and European Businesses in Europe: An Exploratory Investigation, *Journal of Global Business*, Vol.4 No.1, Spring
- O'Donnell, Sharon and Jeong, Insik (1995 draft), Global Marketing Standardization and Performance : Implications for Effective Implimentation
- Particelli, Marc C. (1990), A Global Arena, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.7 No.4, Fall, pp43-52
- Samiee, S. and Roth, K. (1992), The Influence of Global Marketing Standardization on Performance, *Journal of Marketing*, 56, April
- Sandler, Dennis M. and David Shani (1992), Brand Globally but Advertise Locally? : An Empirical Investigation, *International Marketing Review*, Vol.9 No.4, pp18-31
- Sriram, V. and Gopalakrishna, P. (1991), Can Advertising be Standardized Among Similar Countries? : A Cluster-Boased Analysis, *International Journal of Advertising*, 10, 2
- Szymanski, D.M, S.G.Bharadwaj and P.R.Varadarajan (1993a), An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.1-18
- Szymanski, D.M, S.G.Bharadwaj and P.R.Varadarajan (1993b), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol.57, Octorber, pp.1-17
- Wills, J., Samli, A. C. and Jacobs, L. (1991), Developing Global Products and Marketing Strategies : A Construct and a Research Agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1

※本稿は平成7年度科学研究費補助金一般研究（C）課題番号07630096の成果の一部である。  
池田智子・佐賀大学経済学部助手の協力を得ている。

## 国際マーケティング標準化論争

—国際マーケティング複合化の視点から—

### ポイント

国際マーケティング複合化の定義：世界的標準化と現地適合理化との同時的達成  
 背景：競争の激化，市場の同質化，通信・運輸技術の発達，経営資源の蓄積  
 伝統的理論の限界：環境論アプローチの意義と限界

### 1960年代の論争

ヨーロッパ市場における広告の域内標準化問題  
 背景：米国企業のヨーロッパ進出，新規市場，電話，Ethnocentric Mind

#### 賛成派

E. Elinder…スウェーデンの広告会社社長  
 A. C. Fatt…米グレイ広告会社社長  
 E. Dichter…「ワールド・カスタマー」

#### 反対派

Y. FournisやJ. M. Lenormand…「ヨーロッパ消費者」批判  
 I. Roostal…広告標準化への4つの障壁  
 G. E. Miracle…8つの意思決定要因  
 J. H. Donnelly/J. K. Ryans Jr. …実証的に批判

### 60年代末

広告問題からの脱却  
 W. Keegan…製品政策と広告政策の5つの組み合わせ  
 R. D. Buzzell…4 P標準化の利益と阻害要因

### 1970年代の論争

標準化主張が後退し，各国市場特性分析と実証研究の始まり  
 背景：米欧間競争=Local Competition，米欧市場比較，FAX，Multidomestic Mind

広告やブランドなどの一部では標準化主張あり  
 J. Killough, J. M. Peebles/J. K. Ryans/I. R. Vernon  
 実証研究=標準化肯定  
 R. Z. Sorenson/U. E. Wiechmann…標準化こそ核戦略

市場特性分析中心  
 S. P. Douglas, Y. Wind, C. D. Urban, S. H. Britt  
 実証研究=標準化批判  
 J. J. Boddewyn/D. M. Hansen, M. P. Kacker, R. T. Green

### 1980年代の論争

世界的標準化の主張，高品質・低価格製品の提供  
 背景：日本企業の台頭=米欧日間競争，市場の同質化，専用回線，DC World Mind

#### レビットの問題提起

T. Levitt…圧倒的世界的標準化の必然を説く  
 その背景には市場の同質化と日本企業の台頭  
 S. Huszagh/R. J. Fox/E. Day, G. M. Hampton/E. Buske  
 など多数の支持

#### レビット批判

P. KotlerやA. B. Fisher…各国市場の超え難い異質性  
 DouglasやWind…多くの選択肢の中の1政策  
 G. Hamel/C. K. Prahalad…低価格政策は脆弱  
 Boddewyn, J. A. Quelch/E. J. Hoff, H. Takeuchi  
 /M. E. Porter…実証的にも標準化一辺倒ではない

#### 日本企業の マーケティング (比較研究)

P. Kotler/L. Fahey/S. Jatusripitak…日本製品の米国市場開拓  
 P. Doyle/J. Saunders/V. Wong…英国市場における英米日企業比較  
 J. R. Darling/D. R. Arnold…フィンランド市場における5ヶ国製品比較

### 1990年代の論争

単純な標準化/適合理化の排斥，新たな問題提起  
 背景：米欧日NIEs間競争，市場の同質性/異質性，Inter-Net，Geocentric Mind

#### ①世界的標準化と現地適合理化の中間領域模索

T. Hisatomi, M. C. Particelli, S. M. Sandler/D. Shani, R. A. Kustin, V. Sriram/P. Gopalakrishana,  
 I. B. Baalballi/N. K. Malhortra, J. Wills

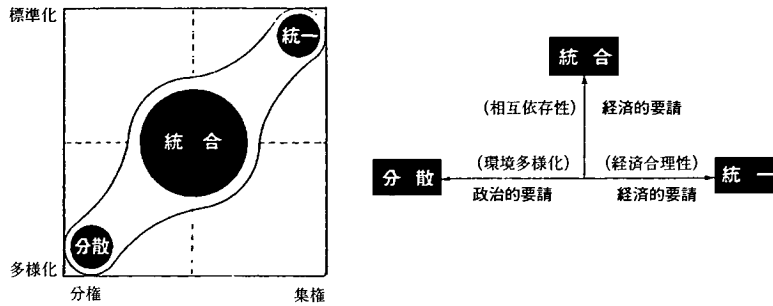
#### ②標準化/適合理化と経営成果の実証研究

S. Samiee/K. Roth, D. M. Szymanski, F. M. Manu, S. O' Donnell/I. Jeong (draft)

#### ③決定要因の研究

1980年代の研究を踏まえて J. J. Boddewyn/R. Grosse, S. Beechler/J. Stephan/V. Pucik/N. Campbell (draft)

図2 統合の概念



出典：根本孝／諸上茂登『国際経営論』学文社、1986年、24ページ

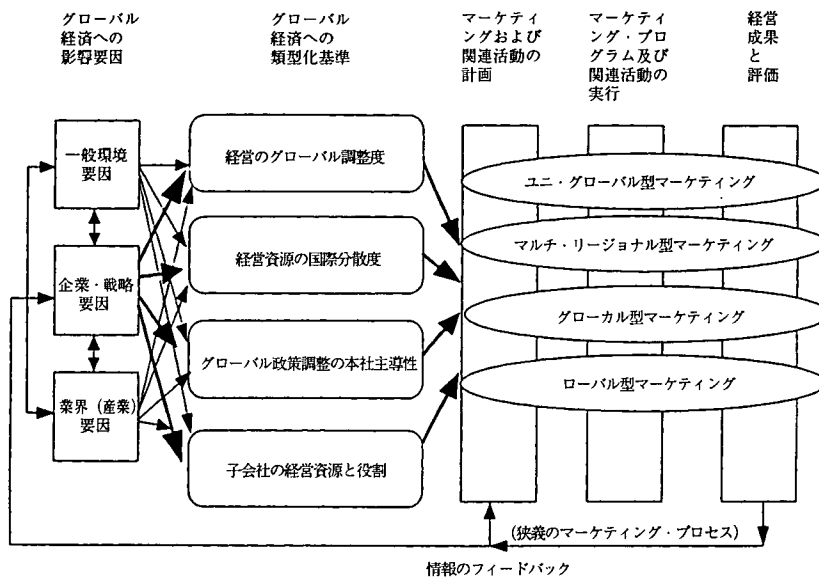
図3 グローバル経営の4類型モデル

		H 現地資源レベル			
グローバル 政策調整度	高	グローバル (Global-Local) GL型：相互調整型	ユニ・グローバル (Uni-Global) UG型：本社調整型	H 本社 主導性	シンプル・グローバル (SG型)
	中	ローバル (Local-Global) LG型：子会社調整型	マルチ・リージョナル (Multi-Regional) MR型：地域本社調整型		
	低	マルチ・ドメスティック (MD型)			ドメスティック (DO型)
		高	中	低	経済資源分散度

出典：諸上茂登／根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム』  
文真堂、1996年、16ページ



図4 グローバル・マーケティングの分析フレーム  
(マーケティング関連諸活動への関心)



出典：図3に同じ，111ページ

図5 マーケティング分野での4類型間調整メカニズム差異

<p><b>GL型</b></p> <p>集中化：高            権限：高 (3.08)            資源：中 (2.58)            プログラム化：高            公式化：中 (4.08)            標準化：高 (3.17)            社会化：高            経営理念：高 (4.33)            人材派遣            本社→子会社：中 (3.17)            子会社→本社：高 (2.25)            本社研修：中 (2.67)</p>	<p><b>UG型</b></p> <p>集中化：高            権限：高 (3.75)            資源：中 (2.92)            プログラム化：高            公式化：中 (3.42)            標準化：高 (3.27)            社会化：中            経営理念：中 (3.82)            人材派遣            本社→子会社：中 (3.17)            子会社→本社：低 (1.58)            本社研修：中 (2.58)</p>
<p><b>LG型</b></p> <p>集中化：低            権限：低 (2.11)            資源：中 (3.25)            プログラム化：高            公式化：中 (4.00)            標準化：高 (2.50)            社会化：高            経営理念：高 (4.33)            人材派遣            本社→子会社：中 (2.75)            子会社→本社：低 (1.38)            本社研修：中 (2.50)</p>	<p><b>MR型</b></p> <p>集中化：低            権限：低 (2.43)            資源：中 (3.21)            プログラム化：中            公式化：中 (3.79)            標準化：低 (2.21)            社会化：中            経営理念：中 (3.57)            人材派遣            本社→子会社：中 (2.79)            子会社→本社：低 (1.29)            本社研修：中 (2.36)</p>

出典：図3に同じ、126ページ

表1 日系子会社の分権化と現地化

どこで	サンプル全体				在米子会社				在欧子会社				
	日本	両国	受入国	小計	日本	両国	受入国	小計	日本	両国	受入国	小計	
だ	日本人	22.36	1.72	20.46	44.54	20.47	2.47	20.71	43.65	23.54	1.25	20.30	45.09
れ	合議で	0	27.56	7.84	35.40	0	24.14	12.66	36.80	0	29.70	4.80	34.50
が	現地人	0	0	20.07	20.07	0	0	19.55	19.55	0	0	20.40	20.40
	合計	22.36	29.28	48.37	100.01	20.47	26.61	52.92	100.00	23.54	30.95	45.50	99.99

出典：Beechler,S.,et al.,Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs : Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop? (1995,draft) より許可を得て転載

表2 日系子会社：項目別の分権化と現地化

	現地化			分権化		
	全体	在米	在欧	全体	在米	在欧
3 ヶ年計画策定	1.82	1.71	1.89	2.26	2.31	2.22
日本にはない製品/サービスの開発	1.96	2.05	1.89	2.27	2.35	2.21
日本に関連した製品/サービスの開発	1.45	1.52	1.41	1.65	1.71	1.61
製品/サービスの価格設定	1.94	1.96	1.93	2.42	2.46	2.40
製品デザインの変更	1.69	1.72	1.68	1.95	1.95	1.95
売上高目標の設定	2.11	2.16	2.09	2.54	2.67	2.48
利益額目標の設定	1.83	1.84	1.83	2.24	2.41	2.14
利益マージンの設定	1.84	1.79	1.87	2.28	2.32	2.25
新工場/支店の設立	1.51	1.57	1.47	1.73	1.97	1.57
現地資金調達	1.59	1.37	1.72	2.45	2.37	2.50
販売促進政策決定	2.24	2.23	2.25	2.78	2.88	2.72
孫会社/合弁会社の設立	1.48	1.47	1.48	1.67	1.70	1.65
現地人幹部の昇進	1.60	1.61	1.60	2.36	2.44	2.31
現地人幹部のボーナス	1.56	1.64	1.51	2.68	2.61	2.73
全体平均	1.74	1.74	1.73	2.24	2.32	2.19

注：1=日本/日本人だけによる決定  
 2=日本/日本人と現地/現地人による決定  
 3=現地/現地人だけによる決定

出典：前表と同じ

表3 現地人幹部の意思決定関与が子会社業績に与える影響

	利益	売上高	ROI	市場シェア	新製品開発	従業員モラル	予算一致度	ROA	総業績
3カ年計画策定	-0.049	0.011	-0.022	0.107	0.045	0.152 <sup>t</sup>	0.017	-0.088	0.047
日本にはない製品/サービスの開発	-0.087	-0.062	-0.082	0.104	0.003	0.017	-0.112	-0.062	-0.045
日本に関連した製品/サービスの開発	0.113	-0.053	0.060	0.125	-0.002	0.254 <sup>**</sup>	0.051	0.063	0.070
製品/サービスの価格設定	-0.122	-0.067	-0.075	0.053	-0.090	0.296 <sup>**</sup>	0.042	-0.075	-0.083
製品デザインの変更	-0.022	-0.127	-0.027	-0.106	-0.076	0.079	-0.188 <sup>t</sup>	0.059	-0.106
売上高目標の設定	-0.033	0.019	-0.093	0.052	0.031	0.181 <sup>t</sup>	0.034	-0.031	-0.001
利益額目標の設定	0.001	0.024	-0.066	0.045	0.120	0.154	0.096	0.020	0.040
利益マージンの設定	-0.033	-0.036	-0.117	0.087	0.045	0.127	0.085	0.001	-0.010
新工場/支店の設立	0.018	0.053	-0.028	0.120	0.148	0.051	0.107	-0.004	-0.007
現地資金調達	0.145	0.016	0.062	0.117	0.067	0.122	0.102	0.021	0.121
販売促進政策決定	-0.078	-0.053	-0.127	0.014	0.100	0.245 <sup>*</sup>	0.107	0.045	-0.027
孫会社/合併会社の設立	-0.087	-0.179	-0.098	-0.035	0.098	0.003	0.019	-0.064	-0.145
現地人幹部の昇進	-0.012	0.004	-0.188	0.033	0.085	0.190	0.148	-0.113	-0.011
現地人幹部の給料	-0.104	-0.112	-0.154	0.030	0.030	0.174 <sup>t</sup>	-0.009	-0.236	-0.070
現地人幹部のボーナス	-0.048	-0.068	-0.219	0.053	0.011	0.132	-0.004	-0.165	-0.060
全体平均	-0.094	-0.056	-0.142	0.074	0.024	0.223 <sup>*</sup>	0.035	-0.117	-0.061

注：t = p &lt; .10 \* = p &lt; .05 \*\* = p &lt; .01 \*\*\* = p &lt; .001

出典：前表と同じ

表4 調査サンプル企業（部門）について

企業（部門）プロフィール

	日本						FOUTUNE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
対 象 製 品 名	建設機械	RV車	電卓	合成繊維	歯磨き	シャンプー	独トイレタリ	米機械	米機関車部品
対 象 海 外 市 場	北米	欧米・豪	全世界	全世界	マレーシア	タイ	米	極東・東欧	欧米・印・中
当 該 市 場 構 成 比	40.0%	30.0%	47.7%	4.0%	1.0%	10.0%	4.0%	33.0%	35.0%
製 品 供 給 元	全世界	母国	母/途	全世界	第三途	当該市場	当該市場	当該市場	当該市場
輸 出 開 始 年 度	1955	1966	1966	—	1987	1950	1930	1950	—
生 産 開 始 年 度	1967	1961	—	1969	1987	1969	1972	1950	1960
海 外 売 上 高 比 率	# 32	30	47.7	25	7	100	66	* 35	50
海 外 生 産 高 比 率	# 24		80	53		70		* 35	50
海 外 R & D 比 率	# 15			5		70	5	* 20	80
取 締 役 会 外 人 比 率	# 0	0	0	5	0	0	* 67	* 95	100
部 門 売 上 高	# 619b		134,837	1,600	1,923	60,000	2,100m	* 7,600m	1,100m
部 門 従 業 員 数	# 23,000	700		3,300	36	30	* 16,000	* 40,000	100
売 上 高 R & D 比 率	# 3			4		5		* 2.5	8

注：「日本」は日本企業、「FOUTUNE」はFOUTUNE500社に含まれるもの、「THAILAND」はタイの外資系企業を意味する。

「海外売上高比率」以下の#は連結を意味し、\*は親会社の数値を意味する。

金額は日本企業が百万円、FOUTUNEとTHAILANDがUS百万ドル。bは10億を、mは百万を示す。

従業員数の単位は人。

THAILAND									
10	11	12	13						
自動車	変圧器	電気部品	ドライヤ	日本合計	日本平均	FOUTUNE合計	FOUTUNE平均	全合計	全平均
タイ	アセアン	南アジア	アジア						
99.0%	100.0%	5.0%	—		22.1%		22.7%		34.1%
当該市場	当該市場	母国	n.a.						
1986	1991	1992	1989		1965		1940		1990
	1991	1992	1987		1971		1961		1990
* 5	* 50	70	99		40.3%		50.3%		47.4%
* 5	* 50	70	99		56.8%		42.5%		53.6%
* 5	* 100	5	0		30.0%		35.0%		30.5%
* 90	* 10	10	0		0.8%		87.3%		29.0%
* 2,650m	* 31m	20m	19m						
* 4,400	* 2,100	500	865						
* 15	* 100	2	0		4.0%		5.3%		15.5%

表5 いくつかの企業の国際マーケティング複合化

## 国際マーケティング・プログラム

	日本						FOOTUNE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	建設機械	R V車	電卓	合成繊維	歯磨き	シャンプー	独トイレタリ	米機械	米機関車部品
ハイブリッド方策	7	6	5	5	6	6	3	6	5
複数ライン方策	5	5	3	4	4	6	6	6	6
共通要素方策	6	5	5	5	4	6	6	6	6
共通分母方策	6	6	3	5	2	6	2	6	2
合計 / 平均	6.0	5.5	4.0	4.8	4.0	6.0	4.3	6.0	4.8

## 国際マーケティング・プロセス (意思決定の所在)

< 製品 >	建設機械	R V車	電卓	合成繊維	歯磨き	シャンプー	独トイレタリ	米機械	米機関車部品
市場調査	4	4	3	4	5	4	2	3	4
研究開発	5	4	6	7	6	6	7	5	6
核製品機能	5	4	5	7	4	7	7	3	6
デザイン	4	4	5	5	4	6	7	3	5
ブランド	5	4	7	5	4	6	7	1a	7
商標	4	4	4	5	4	7	7	1a	7
包装	4	4	4	5	3	4	6	4	5
製品ポジショニング	4	4	4	6	3	6	5	5	1a
アフターサービス	4	4	3	4	6	1b	1a	1a	1a
製品保証	5	4	5	4	6	2b	n.a.	1a	1a
合計 / 平均	4.4	4	4.6	5.2	4.5	4.9	5.4	2.7	4.3
< 価格 >									
卸売価格	4	4	3	4b	4	1b	1a	2a	3
小売価格	2ab	4	2	4b	4	1b	1a	3	1a
価格ポジショニング	3	4	5	4b	4	2b	5	4	1a
合計 / 平均	3.0	4.0	3.3	4.0	4.0	1.3	2.3	3.0	1.7
< 販売促進 >									
広告テーマ	2ab	4	3	4b	4	5	5	1a	1a
広告コピー	1ab	4	2	4b	4	4	n.a.	1a	1a
広告表現	1ab	4	2	4b	4	4	4	1a	1a
メディア選択	1ab	4	2	3b	1a	1b	1a	1a	1a
P R	6	4	2	4b	1a	1a	1a	1a	1a
P O P	2ab	4	2	4b	1a	2a	1a	1a	1a
販売員管理	1ab	4	2	1a	1a	1a	n.a.	1a	1a
合計 / 平均	2.0	4.0	2.1	3.4	2.3	2.6	2.4	1.0	1.0
< 流通 >									
卸売システム	3	4	3	2a	1a	6	1a	1a	1a
小売システム	2ab	4	2	2a	1a	6	1a	1a	1a
物流システム	3	4	2	4b	1a	2b	1a	1a	1a
メンテナンス・システム	2ab	4	2	4b	1a	2b	n.a.	1a	1a
部品補給システム	3	4	5	4b	3	2b	n.a.	1a	1a
合計 / 平均	2.6	4.0	2.8	3.2	1.4	3.6	1.0	1.0	1.0

## 複合化の促進要因・阻害要因

	建設機械	R V車	電卓	合成繊維	歯磨き	シャンプー	独トイレタリ	米機械	米機関車部品
主要促進要因	X3a X2d Y1b	X1b Z1a Z1d	X2 X3 X1	Y3c Y4a X4b	X1b X2d Z8b	X2a X3a X2d	X4c X2c X1a	X Y Z	X4c X2d Y5a
主要阻害要因	Z3a Z8d Y1a	X2d Y1c Z9a	Z4 Z8 Z9	Y1a Y5C Y6c	X4x Z1c Z9b	Z8b Z9b X3c	Y3 Z9b Z4	Z Y X	Z1a Y1b Z9a

注：国際マーケティング・プロセスとプログラムの数値は意思決定の所在（1が子会社，7が親会社）を示す。

同じく，プロセスとプログラムの添え字は意思決定所在（aが現地人，bが日本人，cが第三人）を示す。

n. a. は数値不明。空白も同じ。

複合化の促進要因・阻害要因のXは企業要因，Yは製品／産業要因，Zは環境要因を示す。数値とアルファベットの添え字については表6参照。

THAILAND

10	11	12	13						
自動車	変圧器	電気部品	ドライヤ	日本合計	日本平均	FORTUNE合計	FORTUNE平均	全合計	全平均
6	1	4	4	35	5.8	14	4.7	64	4.9
6	1	4	2	27	4.5	18	6.0	58	4.5
6	1	4	2	31	5.2	18	6.0	62	4.8
6	3	4	2	28	4.7	10	3.3	53	4.1
6.0	1.5	4.0	2.5	121	5.0	60	5.0	237	4.6

自動車	変圧器	電気部品	ドライヤ	日本合計	日本平均	FORTUNE合計	FORTUNE平均	全合計	全平均
3	1	4	6	24	4.0	9	3.0	47	3.6
4	1	6	6	34	5.7	18	6.0	69	5.3
3	1	4	4	32	5.3	16	5.3	60	4.6
5	7	4	7	28	4.7	15	5.0	66	5.1
6	7	5	7	31	5.2	15	5.0	71	5.5
6	7	5	7	28	4.7	15	5.0	68	5.2
3	1	3	6	24	4.0	15	5.0	52	4.0
4	1	3	4	27	4.5	11	3.7	50	3.8
3	1	3	6	22	3.7	3	1.0	38	2.9
2	1	3	6	26	4.3	2	1.0	60	4.6
3.9	2.8	4	5.9	276	4.6	119	4.0	581	4.5

4	1	4	6	20	3.3	6	2.0	41	3.2
3	1	4	6	17	2.8	5	1.7	36	2.8
3	1	4	6	22	3.7	10	3.3	46	3.5
3.3	1.0	4.0	6.0	59	3.3	21	2.3	123	3.2

4	1	4	6	22	3.7	7	2.3	44	3.4
2	1	4	6	19	3.2	2	1.0	34	2.6
2	1	4	6	19	3.2	6	2.0	38	2.9
2	1	4	6	12	2.0	3	1.0	28	2.2
2	1	4	6	18	3.0	3	1.0	34	2.6
2	1	4	6	15	2.5	3	1.0	31	2.4
2	1	4	6	10	1.7	2	1.0	25	1.9
2.3	1.0	4.0	6.0	115	2.7	26	1.3	234	2.6

3	1	4	6	19	3.2	3	1.0	36	2.8
2	1	4	6	17	2.8	3	1.0	33	2.5
2	1	4	4	18	3.0	3	1.0	30	2.3
3	1	4	3	15	2.5	2	1.0	28	2.2
3	1	4	3	21	3.5	2	1.0	34	2.6
2.6	1.0	4.0	4.4	90	3.0	13	1.0	161	2.5

自動車	変圧器	電気部品	ドライヤ	日本合計	日本平均	FORTUNE合計	FORTUNE平均	全合計	全平均
Y1c	X1e	1c	X1c	12X	66.7%	6X	66.7%	20X	58.8%
Y4a	n.a.	1a	Y4c	3Y	16.7%	2Y	22.2%	8Y	23.5%
Z6d	n.a.	3a	Z5a	3Z	16.7%	1Z	11.1%	6Z	17.6%
Y1	n.a.	Y2	Z8b	3X	16.7%	1X	11.1%	5X	55.9%
Z1a	n.a.	4a	X3c	5Y	27.8%	3Y	33.3%	10Y	29.4%
Z9a	n.a.	2a	Z6d	10Z	55.6%	5Z	55.6%	19Z	14.7%



図6 ハイブリッド方策

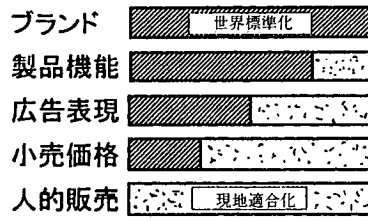


図7 共通要素方策

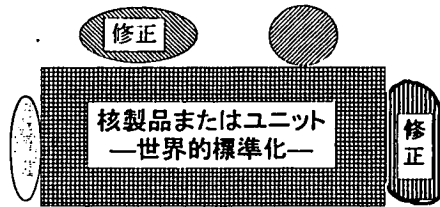


図8 複数ライン方策

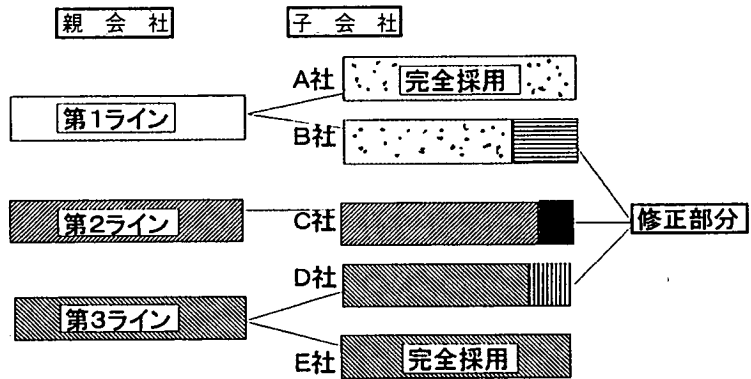


図9 共通分母方策

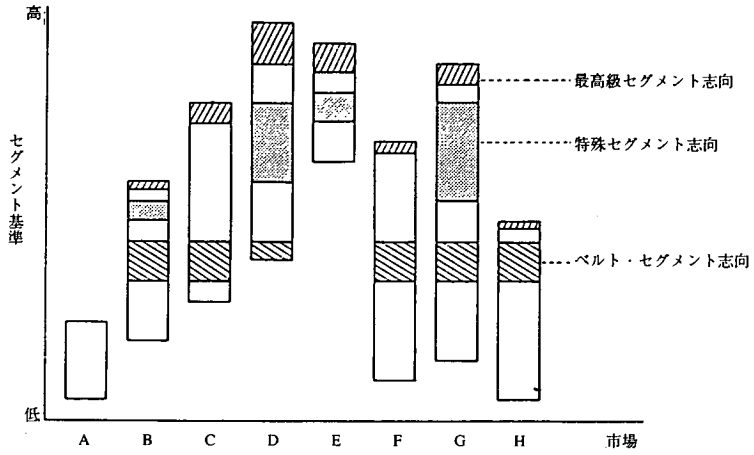


表6 複合化の主要促進要因・主要阻害要因

X 企業要因	
1競争優位の所在	a.企業文化, b.研究開発, c.製造, d.財務, e.人的資源, x.その他
2戦略志向	a.ROI, b.キャッシュフロー, c.長期的成長, d.市場シェア, x.その他
3国際化度	a.経験年数, b.海外売上高, c.取締役会における外国人比率, x.その他
4親子関係	a.組織構造, b.親会社の統制力, c.親子間のコミュニケーション, d.子会社の地位, x.その他
Y 製品／産業要因	
1産業特性	a.産業寿命における段階, b.競争の程度, c.産業上の競争優位の所在, x.その他
2製品タイプ	a.産業財, b.耐久消費財, c.非耐久消費財
3製品寿命段階	a.導入期, b.成長期, c.成熟期, d.衰退期
4技術レベル	a.高度, b.中程度, c.低度
5関与レベル	a.高度, b.中程度, c.低度
6代替性	a.困難, b.中位, c.安易
※関与とは製品に対して消費者がもつ「こだわり」。	
Z 環境要因	
1法制度	a.法律, b.条例, c.規則, d.条約, e.協定, x.その他
2社会構造	a.階級制度, b.都市化率, c.教育レベル, d.家族システム, x.その他
3金融制度	a.為替相場, b.利子率, c.金融システム, x.その他
4経済規模	a.人口, b.市場規模, c.購買力, x.その他
5経済発展	a.経済発展レベル, b.経済発展速度, c.経済発展方向, x.その他
6インフラストラクチュア	a.道路／橋／港／空港など, b.通信, c.流通, d.支援産業, x.その他
7地理要因	a.気温, b.湿度, c.風, d.地形, x.その他
8文化要因	a.宗教, b.言語, c.伝統, d.慣習, x.その他
9消費者行動	a.国民性, b.ライフスタイル, c.価値観, d.識字率, x.その他