

M・E・ポーターのグローバル競争戦略論

——異文化コミュニケーションとしてのマーケティングを求めて——

鵜飼孝次

目次

はじめに

一、標準化と現地適応化に関する過去の研究の問題点

二、グローバル競争戦略論——ポーター理論の体系——

(1) 業界構造分析と業界内の競争地位——低コスト優位と差別化優位——

(2) 価値連鎖、価値システム、及び競争分野

(3) 価値連鎖の国際的配置と調整

(4) 経営サブ・システムとしてのマーケティング戦略

三、グローバル競争戦略論の課題——ポーター理論と地球時代に求められる発想——

(1) ポーター理論の課題と異文化コミュニケーションとしてのマーケティング

(2) 地球時代に求められるマーケティングの発想

はじめに

経済のグローバル化は、人類が国境を越えて共生の府を拡大し深化する動きである。それを媒介するのが多国籍企業であり、またそれらによる財・サービスの販売を中心とする市場活動を探求するのが国際マーケティング

である。それは、いわば人類の主体的コミュニケーションの発展形態を示すものである。

さて、これまでの国際マーケティング研究は、二つの対立する見解を生み出している。一つは、マーケティングの「現地適応化」(adaptation)を支持する見解であり、この見解をとる論者は、洗剤、食料品、衣料品などの消費者関連製品に注目し、現地国特有の諸条件に適合すべきだとする。いま一つは、マーケティングの「標準化」(standardization)を支持する見解であり、この論者は、民間航空機、自動車、二輪車、家電などの製品に着目し、標準化によって得られる規模の利益を追求すべきだとする。しかし筆者は、この議論には、マーケティング活動を企業戦略全体の立場から包括的・総合的にとらえる視点が欠けていたと思う。

本来、マーケティング・マネジメント戦略は、他の財務戦略、生産戦略、技術戦略、人事戦略等と同位の経営サブ・システムの一つであり、企業の戦略的意思決定は、各経営サブ・システムを総合した上でトップ・マネジメントの立場から下されるべきものである。したがって筆者は、企業戦略全体の長期的視野からの体系的な国際マーケティング戦略論を探索する必要があると思う。

以下、この課題に 대응するため、すでに競争戦略論の分野で先駆的業績を上げているM・E・ポーター(M. E. Porter)のグローバル競争戦略論を考察し、国際マーケティング戦略研究における理論貢献と課題を検討した上で、地球時代においてわれわれ人類が共生するために必要なマーケティングの発想を探りたい。

一、標準化と現地適応化に関する過去の研究の問題点

ここでは、標準化と現地適応化に関する過去の研究の限界を指摘したい。そのため、まず標準化と現地適応化の概念を、経営における「効率」と「効果」の視点と関連づけて、問題の分析枠組を提示しておくことにしよう。

国境を越えて遂行されるマーケティングは、一般に国際マーケティングと総称される⁽¹⁾。この場合、マーケティングの中心的な活動は、現代的な意味での寡占的企業による市場需要創造(調整)活動と競争対応活動であり、典型的には寡占的製造企業によるそれとなる⁽²⁾。したがって国際マーケティングは、複数の国々、場合によっては全世界の市場に広がった、寡占的企業による市場需要創造活動と競争対応活動である⁽³⁾。

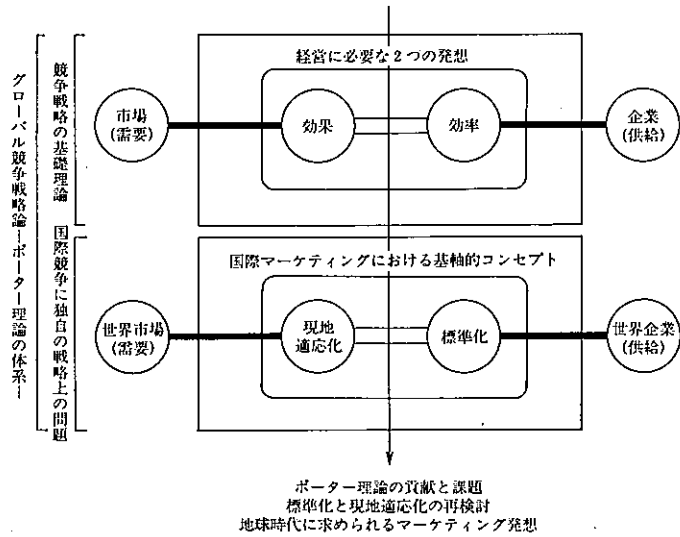
今回は、国際マーケティング戦略・マネジメントを対象とするが、筆者は、この国際マーケティング戦略の課題を大別すると次の四点に絞られると考える⁽⁴⁾。すなわち①発展段階的立場の研究、②消費者行動分析や国際製品ライフ・サイクル等の研究、③マーケティング適応型組織(分権化と集権化)の研究、④標準化と現地適応化の研究である。ここでは特に④の標準化と現地適応化の研究を取り上げる。

国際マーケティングの特性は、それが多数の国境を越えて遂行されることから発生する。経営者の立場からすれば、生産及びマーケティングの規模の経済性を追求する場合は、マーケティング諸戦略の標準化が望ましい。しかし他方、国際市場環境の異質性は、諸戦略の現地適応化を要請し、結果としてマーケティング戦略の分散化を生じることになる。そこで、標準化と現地適応化のバランスをいかに取るかという問題が生じる。

国際マーケティングの「標準化」とは、究極的には「世界的規模で、同一の製品を同一のブランド、共通の広告及び販売手段で、同種類の流通チャネルを通じて販売することによって、生産上及びマーケティング上の規模の経済性を追求しようとすること」である。標準化製品には、民間航空機、自動車、二輪車、電卓、時計、テレビなどがある。

それに対して、「現地適応化」とは、「製品、価格、広告、販売促進、流通チャネル等を、個々の国家や文化の異なる現地市場の諸条件に合致させること」である⁽⁵⁾。適応化製品には、洗剤、食品、衣料品などの消費者関連製

図1 分析枠組



注) 図の上半分は、鳴口充輝「総合マーケティング」日本経済新聞社、1986年、26ページを参考にした。

政治的、法規制的要因等の様々な問題を考慮する必要があり、初期の時点においては、マーケティングの適応化が議論されることになる。一方、標準化は、一九六〇年代中頃からその是非が議論され始め、特に国際広告分野では活発に標準化議論が行われるようになった。⁽⁹⁾これは多国籍企業問題の到来と時を同じくしている。

そこで、国際マーケティングの標準化と現地適応化という対立する論争について、バゼルの問題提起にはじまる過去の代表的研究を取り上げ、時系列的に検討した。すなわち、①バゼル(R. Buzzelli, 1968) ②キーガン(W. Keegan, 1969) ③ハイルパー(R. J. Aylmer, 1970) ④ユネサー(J. H. Donnelly, 1970) ⑤ハンソン=ユーロピン(R. Z. Sorenson = U. E. Wiechmann, 1975) ⑥ハンソンドニタラス(Y. Wind = S. Douglas, 1981) ⑦レヴィット(T. Levitt, 1983) ⑧ハメル=プラハラド(G. Hamel = C. K. Prahalad, 1985) である。

品がある。

ここで、「効果」(effectiveness)と「効率」(efficiency)という見方を提示しておきたい。「効果」は、「社会や市場の価値・ニーズに合致していることを示す尺度」であるのに対し、「効率」は、これらの価値観やニーズ尺度を一応排除した「投入努力と産出効果とのクールな関数関係」とみなされる。したがって、効果的な経営とはごく単純化していえば、市場のニーズにフィットしている経営を指し、効率的経営とは、経営に投入される各種経営資源当たりの生産性(利潤)が高い経営を指している。⁽⁷⁾

したがって筆者は、標準化は「効率」追求戦略、現地適応化は「効果」追求戦略とみなす。なぜなら、標準化は、企業側の主体的立場——経営者の立場——から、生産及びマーケティング等の規模の経済性を追求する戦略であり、現地適応化は、国家や文化等による現地環境の特殊性、特に異なる現地消費者ニーズに個々に対応して、マーケティング機能分野別に現地の諸条件に合致させる戦略だからである。

以上の視点のもとに、企業戦略全体の立場から、経営における「効率」と「効果」の視角を踏まえ、「標準化」と「現地適応化」という国際マーケティング戦略の基軸的コンセプトを考察したい。その課題への接近を、十分でないにせよ最もよく可能にする理論体系がポーターのそれであると言えよう。この分析枠組を図示すると図1になる。

次に、標準化と現地適応化に関する過去の研究の問題点を示し、ポーターのグローバル競争戦略論の考察が必要となる理由を示したい。

国際マーケティングの諸活動は、その発生原因から考えても、現地国の消費者ニーズに適合することが要請されるから、初期の課題はマーケティング活動の適応化となる。したがって、国内マーケティング以上に、文化的、

筆者は、これらの過去の研究には、以下のような二つの問題点があると思う。

第一に、過去の研究では、マーケティング・マネジメント戦略という領域にのみ議論が限定される傾向があった。企業活動はいうまでもなく、マーケティング機能のみから構成されているのではない。それは、生産、研究開発、財務、組織的問題など、他の経営サブ機能と関連しながら実行されるものである。したがって、他の経営サブ機能も考慮し、企業戦略全体の立場から包括的・総合的にマーケティング活動をとらえる視角が必要だが、ポーターやコトラ⁽¹¹⁾を除いては、今日までの研究を見る限り、こうした視角が欠けている。

第二に、これまでの研究では、「マーケティング活動の標準化か現地適応化か」という二者択一の議論がされる傾向があった。しかし戦略的代替案は、マーケティング機能が標準化すべきか現地適応化すべきか、という二者択一の二次元の視点でとらえるべきではないと考えられる。戦略的視角から国際マーケティングを考えれば、二者択一というよりは、むしろジェイン (S. C. Jain)⁽¹²⁾ の言うように、「標準化の程度には違いがある」ととらえた方がよいと考える。

このような過去の研究の制約をもたらした背景として、筆者は、一九六〇年代を中心に以下のように三点を指摘したい。

第一に、主にこの時期の先進諸国は概ね高度経済成長期であり、そこでの課題は、近代的な意味での寡占的企業が大量生産によって輩出された標準型製品に対し、新規需要開拓を中心に展開される個別製品ないしブランドを中心に展開されたから、マーケティング以外の経営サブ機能たる財務、生産、人事、技術等の諸戦略から分断された独立機能の管理という戦略空間を形成していた。⁽¹³⁾ したがって、「マーケティングの標準化と現地適応化」の議論もまた、主にマーケティング機能をクローズド・システムとして考えれば充分だったのである。

第二に、この標準化と現地適応化の議論は、多国籍企業問題の到来と時を同じくしている。この時代は、米國がパクス・アメリカーナを背景に、盛んに欧州へ進出した時代であった。多国籍企業の議論は、自國 (home market) で獲得したノウハウを、そのまま他國・進出国へ移動することによる利益を強調する研究である。⁽¹⁴⁾ つまり一言で言えば、「多国籍になる問題」がさかんに議論されたのである。したがって、組織論の視角からみれば、どのようにして自國で獲得したノウハウを他國へ移動させるかに議論が集中することになったのである。⁽¹⁵⁾ このような環境下において、マーケティングの役割は、管理的意思決定の問題に限定され主に川下部門の販売問題を分担することになるのは当然である。なぜなら、当時の米國は強い経済力と産業の国際競争力を有しており、さらに市場環境は比較的に安定しており、他國との競争優位は顕著であったから、ヴァーノン (R. Vernon)⁽¹⁶⁾ の指摘することく、その製品の優位性を軸に新規市場開拓と販売問題の解決がマーケティングに要請されたからである。

第三に、主にこの時期、マーケティングが重視された多国籍企業は、生産よりもマーケティングにコストがかかる企業であった。例えばGMやフォードのような典型的多国籍製造企業は、研究開発や製造過程によりコストがかかった。加えて、高度成長期という環境要因もあって、マーケティングよりも生産などの川上部門により重点を置いた。したがって、過去の研究は、例えばP&Gや花王など、相対的にマーケティング・コストのかかる消費財関連企業をその対象としたからである。

以上の研究の制約に 대응するため、ポーターの戦略論的視角から、どのような理論貢献がなされるか、また、課題は何か。次に、彼のグローバル競争戦略論についていくことにしよう。

- (1) 国境を越えて遂行されるマーケティングは、国際マーケティングをはじめ、比較、多国籍、地球、世界、グローバル・マーケティングといったような様々な名称で呼ばれており、国際マーケティングの概念も学者の数だけ存在していると言える。ここではこれらを一括して国際マーケティングと呼ぶことにする。
- (2) マーケティングの理解の仕方や定義には多様なものがあるが、ここでは一九八五年のAMA（アメリカ・マーケティング協会）の定義を取り上げることとする。AMAは、マーケティングの定義（一九六〇年）を、コトラー・レヴィ（一九六九年）以来の概念拡張論争を考慮して変更した。AMAは、「マーケティングとは、個人・組織の目的を満足する交換を創造するために、アイデア・財・サービスの概念化・価格付・プロモーション・流通を計画・実行するプロセスである」と定義する。これについては以下を参照。Kotler P. = Levy S. J., "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, 1969, pp. 10-15. AMA Broad, "AMA Broad Approves New Marketing Definition", *Market-*

ing News, Vol. 19, No. 5, March 1, 1985, p. 1.

- (3) 国際マーケティングの定義については以下を参照。Cateora P. R. = Hess J. M., *International Marketing*, 4th edition, Richard D. Irwin, Inc., p. 4. 角松正雄「江夏健一・竹田志郎監訳『国際マーケティング管理』」シネルブイ書房 一九七九年「二頁」。
- (4) 国際マーケティング研究には、大きく分けて以下の二つの方法がある。
- ① ミクロ・アプローチとマクロ・アプローチ
- 商品流通について、個別企業の立場からみればマーケティングであり、経済社会の立場からみれば流通となる。前者はミクロ・マーケティング（micro marketing）、後者はマクロ・マーケティング（macro marketing）に相当する。同様に、国際商品流通について個別企業の立場からみれば国際マーケティングであり、国際経済社会の立場からみれば国際流通となる。前者は国際マクロ・マーケティング（international micro marketing）、後者は国際マクロ・マ

ーケティング（international macro marketing）と呼ばれる。

② 理論的研究と規範的研究

理論的研究とは活動現象を説明し、予測する法則・理論の発見であるし、また規範的研究は目的実現のための方策や指針の作成を目的とする。国際マーケティングと国際流通についてはめれば、国際マーケティング理論と国際マーケティング戦略・管理となり、国際流通理論と国際流通政策となる。

この国際マーケティング研究の体系については以下を参照。嶋正「国際マーケティング研究の対象と課題——流通・マーケティング研究体系と関連して——」日本商業学会年報、一九八九年。

- (5) この整理は、嶋口の研究を参考にしている。なお、その際に考慮した論文は、以下のものである。嶋口充輝「国際市場戦略とマーケティング課題」『統合マーケティング』日本経済新聞社、一九八六年。
- (6) 根本 孝、諸上茂登編『国際経営論』学文社、一九八六年、七二―七三ページを参考に一部修正した。
- (7) 嶋口充輝「統合マーケティング」日本経済新聞社、一九八六年、二二―二八ページ。この議論は、バーナーズが『経営者の役割』の中で議論した組織の有効性と能率

の問題に対する認識をもとにしていられると考えられる。つまり、組織の有効性とは「効果」であり、組織の能率が「効率」の基礎になっていると言える。Barnard C.I. *The Function of The Executive*, Harvard University Press. 山下安次郎、田杉 競、飯野春樹訳「経営者の役割」ダイヤモンド社、一九三八年、二四五―二六八ページ。

(8) 上原征彦「経営戦略とマーケティングの展開」日本経済新聞社、一九八六年、「一〇三ページ」参照。本稿では、シヨウの論文「市場配給の若干の問題点」をマーケティング研究はじまりの目安とした。Shaw A. W. "Some Problems in Market Distribution", Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press 1951. 伊藤康雄、水野裕正訳「市場配給の理論」文真堂、一九七五年。

(9) Lenomand J. M. "Is Europe Ripe for the Integration of Advertising?", *The International Advertiser*, March, 1964, pp. 14-15. Erlmer E., "How International Can European Advertising Be?", *Journal of Marketing*, April, 1965, pp. 7-11.

(10) Buzzell R., "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1968. Keegan W., "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", *Journal of Marketing*, Vol. 33,

January, 1968. Aylmer R. J., "Who makes Marketing Decisions in the Multinational Firm?", *Journal of Marketing*, October, 1970. Donnelly J. H., "Attitude Toward Culture and Approach to International Advertising", *Journal of Marketing*, Vol. 34, July, 1970. Sorenson R. Z. = Wiechmann U. E., "How Multinationals View Marketing Standardization", *Harvard Business Review*, May-June, 1975. 茂木友三郎訳「バーナムインテの標準化と多国籍企業の見解」D. H. B. Nov.-Dec. 1975年。Wind Y. = Douglas S., "International Portfolio Analysis and Strategy: the Challenge of the 1980s", *Journal of International Business Studies*, Fall, 1981. Levitt T., "Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June, 1983. Hamel G. = Prahalad C. K., "The Global Marketing Perspective", in *Advances in International Marketing*, Vol. 2, JAI Press Inc., 1985.

野中由利子訳「バーナムインテの議論に関する言及」に
 上掲の各著者。Boddewyn J. J., Soehl R. and Picard J.,
 "Standardization in International Marketing: Is Ted
 Levitt in Fact Right?", *Business Horizons*, November-
 December, 1986. Ohnae K., "The Equidistant Manager",
 in *the Borderless World: Power and Strategy in the
 Interlinked Economy*, Harper Business, 1990, p. 17.
 (11) バーナム以外にはローラーの競争戦略論がある。Kot-
 ler P., *Marketing Management*, 4th edition, Prentice-
 Hall, 1980, pp. 272-288. 村田昭雄訳「バーナムインテ
 ・バーナムメント 第4版」バーナムメント社、一九八三年。
 (12) Jain S. C., "Standardization of International Mar-
 keting Strategy: Some Research Hypotheses", *Journal
 of Marketing*, Vol. 53, January, 1989.
 (13) 山口充輝「戦略的バーナムインテの論理」誠文堂新光
 社、一九八四年「三」ページ。
 (14) Vernon R., *Sovereignty at Bay: The Multinational
 Spread of U. S. Enterprises*, Basic Books, 1971. 霍見芳
 浩訳「多国籍企業の新展開——追いつめられた国家主権
 ——」ダイヤモンド社、一九七三年。Kindleberger C. P.,
American Business Abroad, Yale University Press,
 1969, pp. 179-182. 小沼敏監訳「国際化経済の論理」ペリ

カン社、一九七〇年。この点に関しては、以下の説明が
 明解である。荒川弘「世界経済の秩序とパワー」有斐閣
 一九八三年。

(15) Porter M. E., *Competition in Global Industries*,
 Harvard Business School Press, 1986, pp. 116-119.
 (19) Vernon R., op. cit.

二、グローバル競争戦略論——ポーター理論の体系——

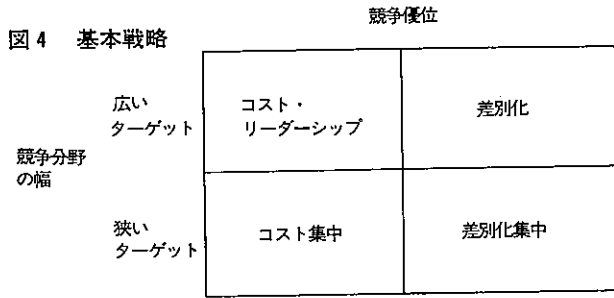
(1) 業界構造分析と業界内の競争地位——低コスト優位と差別化優位——

ここでは、ポーターのグローバル競争戦略論を考察し、国際マーケティング戦略における標準化と現地適応化
 研究における理論貢献を検討したい。まず第一に、彼の競争戦略論——業界構造分析と業界内の競争地位——に
 ついて検討することからはじめよう。というのは、彼の理論の多くは、国内市場競争を中心に構築されてい
 るからである。

ポーターによれば、「競争戦略」(competitive strategy)は、「業界内で防衛可能な地位をつくり、五つの競争
 要因(後述)に適切に対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的な行為」⁽¹⁾であり、(こ
 れ)という業界(industry)とは、「互いに代替可能な製品(サービスを含む)を製造している企業の集団」⁽²⁾である。
 すなわち、彼のいう業界とは、市場と同義の概念であることがわかる。

ポーターは、競争戦略の選択には次の二つの中心的課題があると指摘する。⁽³⁾

- ① 業界構造分析 (the structural analysis of industries)
 - ② 業界内の競争地位 (positioning within industries)
- まず始めに、「業界構造分析」について検討しよう。



注) Porter 1990, P. 39.

イプの競争優位は、共に競争相手より高い生産性 (productivity) をもたらす。低コスト企業は、競争相手より高

所与のアウトプットをより少ないインプットで製造する。差別化企業は、競争相手より単位あたり収益をより高く達成する。⁽⁷⁾

のコンピュータ化(情報ネットワーク化)は、巨額の投資を参入企業に強いることになり、参入障壁を高くする結果となっている。⁽⁶⁾

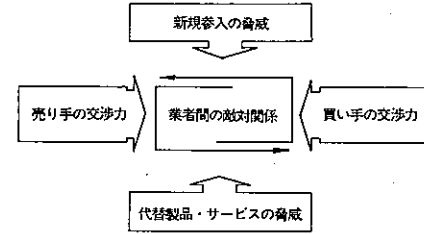
次に、業界内の「競争地位」について検討しよう。彼は、業界内の競争地位を選択するためには、「競争優位」(competitive advantage)の源泉を理解し、競争相手より持続的な優位を創造・維持する必要があるとして、次のような二つのタイプの競争優位を提示する。

① 「低コスト優位」(lower cost)

② 「差別化優位」(differentiation)

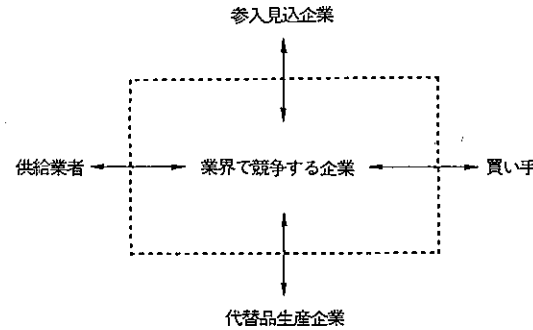
彼によれば、低コスト優位は、競争相手より効率的に同等の製品を、設計・製造・販売する企業の能力であり、競争相手と同等の価格が類似した価格でより多くのリターンを獲得することができる(例えば、韓国の鉄鋼業界や半導体業界)。一方差別化優位は、製品の品質・特色、あるいはアフターサービスによって、買い手にユニークで優れた価値を提供する能力であり、同等のコストでもプレミアム価格を要求できる(例えば、ドイツの機械器具業界)。この二つのタ

図2 業界の収益性を決める5つの競争要因



注) Porter M. E, 1990, P. 35.

図3 業界の境界



注) Porter M. E, 1980, P. 187. 邦訳書, P. 253.

彼は、企業の競争環境を「業界」と規定し、その業界構造分析を、競争戦略の出発点とするが、それは、5つの競争要因——①既存の競争業者間の敵対関係、②新規参入業者の脅威、③供給業者の交渉力、④購買業者の交渉力、⑤代替品の脅威——に具体化されるという(図2)。例えば、競争相手は、より高いコストやより低い価格設定を迫る。新規参入業者は、新しい能力を持ち込み市場シェアを追求し競争を激化させる。強力な買い手

ないし売り手は、自分達のために利潤を上げようと交渉する。代替品は、自社が取りうる価格を制限するのである。⁽⁴⁾

彼はまた、この業界構造は、不変のものではなく、業界の進化(変化)と共に変化するから、その業界構造の変化に対応する必要があるという。例えば、欧州諸国では、EC統合を睨んで流通チャネルの統合が進行しているが、これはメーカーに対する買い手の交渉力を増加させる結果となっている。⁽⁵⁾

そして彼は、企業は自社を取り巻く競争環境に対応するだけでなく、企業の戦略を通して五つの競争要因に影響を与えることもできるとする(図3)。例えば、航空業界

ために必要な三つの基本戦略 (generic strategy) を提示する (図4)

① コスト・リーダーシップ戦略 (cost leadership strategy)

② 差別化戦略 (differentiation strategy)

③ 集中戦略——「コスト集中」(cost focus) と「差別化集中」(focused differentiation)

彼によれば、コスト・リーダーシップ戦略は、規模の経済性、経験効果概念を中心に展開した市場シェア拡大をめざす戦略である。差別化戦略は、買い手に対してユニークな価値を提供しプレミアム価格を達成し、自社を業界内で特異性を持つ企業にしようとする戦略である。集中戦略——コスト集中と差別化集中——は、以上の二つの戦略とは違い、業界内の狭いセグメントを競争場所を選択する戦略である。

例えば、造船業界において、韓国企業は、多種類の製品を提供するが高品質ではないコスト・リーダーシップ戦略を採用する。これに対して、日本企業は、プレミアム価格で高品質の広いラインを提供することによって差別化戦略を採用する。一方、スカンジナビア企業は、特別な技術により、自国の高額な労働コストを使用するのに十分高い価格を要求できる氷境船やクルーズ船のような特別なタイプの船に集中することによる差別化集中戦略を採用する。これに対して、中国企業は、韓国企業より低コスト(低価格)で、相対的に簡単な標準型製品を提供するコスト集中戦略を採用する。これは、すべての業界に最適な唯一の戦略は存在しないことを示している。と筆者は考える。

彼は、業界(市場)に着目し、企業を取り巻く競争環境を把握するために、業界構造分析を示した上で、「低コスト優位」と「差別化優位」の概念に基づいて、有利な競争地位を選択するための基本戦略を提示している。

この場合、「低コスト優位」も「差別化優位」も共に、競争相手と比較した場合の生産性(つまり利潤率)を評

価しているが、「低コスト優位」は「効率」を、「差別化優位」は「効果」をそれぞれ中心概念として内包していると筆者は考える。また、集中戦略は、リーダーとチャレンジャー以外の企業が選択するものであり、特に成熟期市場において重要な戦略と言える。したがって、彼の枠組は、「効率」と「効果」の視点をふまえた上で、マーケティングを競争対応的視角と枠組で全社的に把握する前提の大枠を提示している点で意義があると筆者は指摘したい。

次に、ポーターの競争優位に関する理論を検討しよう。

(2) 価値連鎖、価値システム、及び競争分野

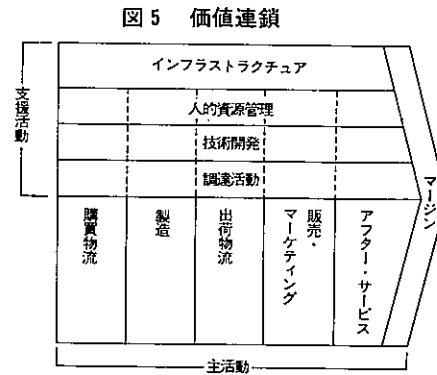
彼は、上述したように、業界構造分析と業界内の競争地位を選択するための基本戦略を提示した上で、次のような競争優位の創造・維持の方策を提示している。

彼は、この「競争優位」の源泉 (source) を理解するために、彼は次のような二つの概念を示す。⁽⁹⁾

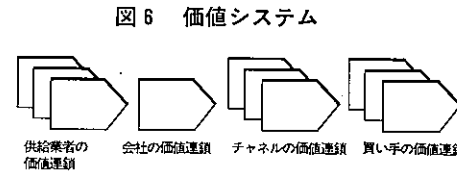
① 「価値連鎖」(value chain)

② 「価値システム」(value system)

まず彼は、企業が買い手のために「価値」を創造することができる個々の活動(つまり、製品計画、製造、販売、流通、支援サービスなどの主活動と、技術開発、調達、人事・労務管理、インフラストラクチャなどの支援活動)から競争優位は生じるとして(図5)、「価値連鎖」の概念を提示している。これは、「コストのビヘイビアおよび差別化の、現存または潜在的源泉を理解するために、企業を戦略的に重要な活動に分解すること」⁽¹⁰⁾である。また、この「価値」(value)とは、買い手が製品やサービスのために進んで払おうとする貨幣の量のこと



注) Porter M. E., 1990, P. 41.



注) Porter M. E., 1990, P. 43.

であり、具体的には、企業の製品につけられた価格と売れる量の積で表されるという⁽¹¹⁾。彼はまた、企業の価値連鎖内の諸活動は、独立した別々の活動ではなく、彼が連結 (linkages) と呼ぶものによってつながる相互依存システムないしネットワークであると指摘する。それとともに、この価値連鎖は、彼が「価値システム」と呼ぶより大きな活動群の中にある (図6)、つまり、「価値システム」とは、供給業者の価値連鎖、自社の価値連鎖、流通

チャネルの価値連鎖、買い手の価値連鎖という連鎖によって買い手までつながっている価値の鎖として理解することであるという⁽¹²⁾。彼は、競争優位を獲得するためには、企業の諸活動を、個々に管理するよりも、むしろ「システム」(system)として管理し、それらを連結ないし調整 (coordinate) することが必要であり、それには各活動をいかに適正に管理するかではなく、ある企業がこのシステムをいかに適正に調整するかによるとする⁽¹³⁾。そして、ポーターは、この2つの競争優位のタイプ⁽¹⁴⁾だけではなく、競争優位を獲得する際の「競争分野」(competitive scope)も理解する必要があるとしている。この競争分野の幅には、次の4つがある⁽¹⁵⁾。

- ① 「セグメント範囲」 (segment scope)
- ② 「業界範囲」 (industry scope)
- ③ 「統合範囲」 (vertical scope)
- ④ 「地理的範囲」 (geographic scope)

セグメント範囲とは、企業が対象とするセグメントの範囲であり、例えば製品の種類や顧客のタイプをどうするかという問題である。業界範囲とは、企業が一つの統合戦略で競争する関連業界の範囲である。統合範囲とは、メーカーの活動に対し資材供給者およびチャネルがどのような活動を引き受けるかの選択の問題である。地理的範囲とは、企業が一つの統一戦略で競争する地理的範囲である。

彼は、この活動分野が広いか狭いかは、競争相手と比較しての相対的な問題であり、またこの競争分野の選択は、価値連鎖の形 (諸活動がどのように部門間で負担されるか) を決めるのだから、競争優位にとって決め手となるという。

彼は、「価値連鎖」と「価値システム」の概念、それに加えて、価値連鎖の形を決める「競争分野」の選択の概念を提示する。彼は、「価値」の概念に着目し、企業活動を買う手のために「価値」を創造・伝達・維持する活動ととらえるユニークな視点を経営理論に導入する。それにより、売り手側からの「効率」と買い手側からの「効果」を共に考慮した上で、その相互関係を競争相手との相対的な関係でとらえ、競争優位の戦略を提示しているが、これは、マーケティングを横断的・学際的な視角からとらえる視点を提示している点で意義があると筆者は指摘する。マーケティング機能も、他の研究開発、製造、財務、人事等と同様に、経営サブ機能の一つであり、マーケティングを、オープン・システムとしてとらえることが重要である⁽¹⁵⁾。また、マーケティングは言うまでもな

く、売り手と買い手との相互関係を扱う学問領域であり、それはコミュニケーションとして認識でき¹⁶る。この意味で、彼の枠組の意義は大きい。

次に、この競争戦略論をグローバル化する市場競争の中で検討していくことにしよう。

(3) 価値連鎖の国際的配置と調整

これまで検討してきたポーター理論は、いわば彼の競争戦略と競争優位の戦略に関する基礎理論ともいうべきものである。ここでは、前述した業界構造分析と、彼が新たに提示する価値連鎖の国際的な「配置」と「調整」の視点とを組み合わせて、彼が展開するいわばグローバル市場局面での競争戦略論について検討してみよう。これによりポーターのグローバル競争戦略論を考察し、標準化と適応化研究における理論貢献が導き出されることになる。

前述したように、ポーターの競争戦略論は、国内市場競争だけではなく国際的競争でも大部分適用できる。ここでは、新たに国際市場競争に独自の戦略上の問題を、新しい視点から議論したい。

まず始めに彼は、業界構造に着目した上で、国際競争のパターンが業界ごとに著しく異なることから、それを2つの業界に分類する。

① 「マルチ・ドメスティック業界」(multidomestic industry)

② 「グローバル業界」(global industry)

一つは、彼が「マルチ・ドメスティック」と呼ぶ業界であり、例えば、小売、食料品、卸売、保険などのように、この業界における競争優位は、競争する各国の諸条件に大きく左右される。各国で独立に操業する自立子会

社を所有するような多くの欧州系多国籍企業や一部の米国系多国籍企業は、彼のいうマルチ・ドメスティック戦略を採用している。

いま一つは、「グローバル」な業界であり、例えば、民間航空機、テレビ、半導体、複写機、自動車、腕時計などのように、この業界における一国の企業の競争優位は、他国においての地位に影響する、あるいは影響される。あるいはグローバル化しつつある業界は、企業が多国籍に経営活動を展開するための統合的地球規模アプローチを採用する場合が多い。つまり、このグローバル戦略は、世界規模で販売活動を行うために、価値連鎖——製造、物流、マーケティング、サービスなどの主活動と、技術開発、調達、人事・労務管理、インフラストラクチャなどの支援活動——をどのように配置し管理するか、という戦略上の問題をもつことになる。¹⁷

次にポーターは、価値連鎖の国際的な「配置」と「調整」の視点を以下のように提示している。

① 「配置」(configuration)

② 「調整」(coordination)

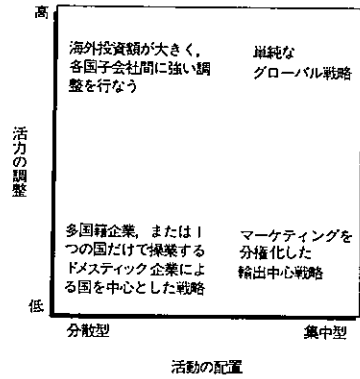
彼によれば、「配置」とは、「価値連鎖の各活動が、どこで、いくつの国で、行われるか。例えば、ソニーや松下が、VCRを、日本で一つの大工場で製造するか、それともアメリカやイギリスで追加的な工場を設立するか、の選択」である。一方「調整」とは、「分散した活動、あるいはいくつかの異なった国で実行される活動が、どのくらい調整されるか。例えば、同一ブランドないし販売手段を各国で使うか、それとも国ごとに各マーケティング会社(部門)が、別々のブランドないし販売チャネルをローカルな環境に仕立てるかの選択」である。¹⁸

そして彼は、この価値連鎖の諸活動の「配置」と「調整」を基軸に、国際的競争戦略のタイプを次の四つに分

類している(図7)。

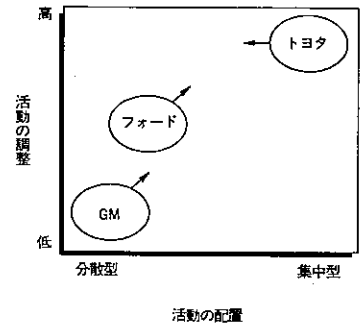
- ①単純な(集中した)グローバル戦略
- ②マーケティング機能を分権化した輸出中心のグローバル戦略
- ③海外投資額が大きいグローバル戦略
- ④多国籍企業、または一つの国だけで操業するドメスティック企業による国中心戦略

図7 国際戦略のタイプ



注) Poter M. E., 1986, P. 28. 邦訳書, 34 ページ。

図8 国際戦略のあり方



注) Poter M. E., 1986, P. 27, 邦訳書, 33 ページ。

動を一国だけに集中し、この本拠から世界中に手を伸ばして、本来なら買い手の近くでやらねばならぬ活動を標準化という手段で強く調整する戦略である。マーケティング機能を分権化した輸出中心のグローバル戦略 (export-based strategy with decentralized marketing) は、例えばキャンノンなどのように、マーケティング機能以

外の活動の配置を集中型にするが、その調整は緩く行う戦略である。

海外投資額が大きいグローバル戦略 (high foreign investment with extensive coordination among subsidiaries) は、例えばゼロックスなどのように、主にR&D以外の諸活動の配置を分散するが、同一ブランド、マーケティング方法の使用など、その活動は調整を高度に行う戦略である。

多国籍企業、または一つの国だけで操業するドメスティック企業による国中心戦略 (country-centered strategy by multinationals or domestic firms operating in only one country) は、例えばGM、フォード、フィアットなどのように、配置を分散し、かつ調整も弱い戦略であり、伝統的多国籍企業の戦略である。⁽¹⁹⁾

ここで、グローバル戦略の厳密な定義ができることになる。ポーターによれば、グローバル戦略とは、「集中配置か分散された活動の調整か、あるいはその両方によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略」⁽²⁰⁾ のことである。つまり①、②、③の戦略が「グローバル戦略」ということになる。このように、グローバル戦略と一言で言っても、その戦略にはいくつかの案がある。

ポーターによれば、経営者ないし企業側から見れば、「単純なグローバル戦略」が、最も効率を追求できる標準化戦略ということになる。例えば一九六〇年代から七〇年代にかけて、トヨタ、日産などの多くの日本企業は、彼のいう「単純なグローバル戦略」を採用して、生産活動の低コスト優位を実現する競争地位を獲得することができたが、それは、可能な限り多くの活動の一つの国(日本)に集中させ、そこから各国に輸出して、さらに標準化を通じて強い調整を実施したことにより達成した。反対にGMは、歴史的に、分散した製造工場を立地し、地域ごとに異なったブランド・ネームを使用することもあった。つまり、現地適応化戦略(彼のいう国中心戦略)を採用して競争してきた。フォードは、配置はGMより分散していて、地域的な調整を実施した。フィアットは

図9 グローバル業界の4つの戦略

		地理的範囲	
		グローバル戦略	国中心の戦略
セグメント範囲	多数セグメント	グローバル・コスト・リーダーシップ、またはグローバル差別化	市場防衛の国を狙う
	少数セグメント	グローバル細分化	相手国優先

注) Porter M. E., 1986, P. 46, 邦訳書, 59 ページ。

- ① グローバル・コスト・リーダーシップ戦略またはグローバル差別化戦略
- ② グローバル集中戦略
- ③ 市場防衛戦略
- ④ 相手国優先戦略

彼によれば、この戦略では、競争範囲の幅に関する次の二つの選択が必要である。一つは、企業が競争する業界セグメントの幅の選択（低コストか差別化かを選択するのか、それとも集中を選択するのか）であり、いま一つは、各国にわたって「配置と調整」のうま味を求めるか（つまり、グローバル戦略でいいか）、それとも国中心戦略を採用するか、という地理的範囲の選択である。

コスト優位または差別化優位を追求する戦略である。グローバル・コスト・リーダー企業（例えばトヨタ、小松製作所）は、標準化製品を販売し、技術開発、調達、生産における規模の優位を獲得する。グローバル差別化企業（例えばIBM、キャタピラー）は、規模の習熟優位を利用して差別化コストを下げ（例えば多種類のモデルを示し、度々モデルチェンジをする）、その世界的地位を高めて多国籍企業の買い手にブランドの評判や製品差別化を強調する。

グローバル集中戦略(global segmentation)は、世界中の特定セグメントへ製品を売る戦略であり、この戦略

じめ多くの欧州企業も国中心戦略を採用している。

彼は、自動車業界のようなグローバル業界では、同一業界においても、国中心戦略とグローバル戦略が共存することがあるが、グローバル戦略を採用する企業がそうでない企業に競争優位を奪われることが多いという。そのため、現在、例えばトヨタ、GM、フォードは伝統的な国際戦略のタイプを移行しつつある。GMとフォードは、国際競争力の視点から諸活動の調整を強め、配置を集中することで、よりグローバル戦略を採用する方向に移動している。トヨタは、国際的な競争地位が高まるにつれ、政治的要因を考慮し配置を分散しつつある(図8)。

ポーターは、レヴィットの指摘する市場のグローバル化、消費者ニーズの世界的同質化を基本的には認識しつつも、各国の競争が互いに影響し合わないマルチ・ドメスティック業界においてはむしろ適応化戦略を採用する方がよいとしている。また、グローバル業界またはグローバル化しつつある業界といっても、業界構造は各業界によって異なるものであり、標準化戦略には段階があるべきであるとしている。これは、ジェインと同様に、標準化にも程度があると認識していると筆者は考える。

またポーターは、配置と調整の問題は、生産、物流、マーケティング、サービス、技術開発、調達といった価値活動の各分野全体において生じるから、すべての分野が国際的な競争優位の源泉となる可能性があり、配置と調整の様々な組み合わせが可能であるという。このように、競争優位を有するグローバル戦略といっても多様な案が考えられるのである。

さらにポーターは、競争範囲の幅の概念を国際競争に適用して、以下のようなグローバル業界が選択可能な四つの戦略を提示している(図9)。

の中には、集中と調達の優位が特に大きい一部の国で競争する戦略がある（例えばリフトトラックのトヨタ、自動車のメルセデス）。またこの戦略は、広いラインのグローバル戦略への第1ステップとなる。例えば自動車、リフトトラック、テレビのような業界で、日本企業は、競争相手に注目されないようなコンパクトな製品範囲の端に集中することにより、初期の海外拠点を構築し徐々にラインを拡大した。故に、中小企業でもグローバル戦略は可能である。フィンランドやスイスのような小国出身の多国籍企業や世界中の中小企業はこの戦略を採用する。

市場防衛戦略 (protected markets) は、市場が国の政府によって防衛されている国を探す戦略である。市場防衛戦略は、グローバル競争を妨害しようとする政府の政策によって可能となる。その戦略は一般的には、インド、メキシコ、アルゼンチンのように、保護主義を実行する発展途上国で最も容易である。グローバル配置と調整が政治的に妨害される時、この戦略が実施されることになる。

相手国優先戦略 (national responsiveness) は、業界全体はグローバルでもその国の独自性が強い業界セグメントを狙う戦略である。グローバル戦略の競争優位よりも、製品、チャネル、マーケティング慣行におけるその国独自のニーズを満たそうとするものである。その戦略は、異常なニーズをもつセグメントがかなりの規模になる場合だけ適用できる。グローバル配置と調整が経済的に妨害される時、この戦略が実施されることになる。⁽²⁵⁾

ポーターの枠組においては、上述したような多様な選択肢をもつグローバル戦略は「標準化」(効率)と国中心戦略は「現地適応化」(効果)をそれぞれ中心概念として内包していると筆者は考える。さらに、彼の枠組では、国際市場競争と同様に国際市場競争においても、経営者の立場から標準化による規模の経済性の追求、ブランド評判、信用の獲得を追求できる状態が最も効率を追求するのが理想的であるが、現実的には、環境の多様性、現地ニーズの多様性を考慮した場合、標準化の程度を段階的に行い「共通項」をより多く見つけ出す戦略が必要

だと指摘していると筆者は考える。したがって、彼の枠組は、前述した業界構造分析と企業の国際戦略と連結させ、グローバル市場局面での競争戦略論を展開することにより、標準化と現地適応化の問題は、当該企業が属する業界構造とその企業の全体的国際戦略の中で検討する必要があることを示した点で意義があると筆者は指摘する。

以上、企業戦略全体の立場からグローバル競争戦略について検討してきた。次にポーター||竹内の指摘している、経営サブ・システムとしてのマーケティング戦略について検討していこう。

(4) 経営サブ・システムとしてのマーケティング戦略

ポーターは、グローバル市場局面での競争戦略論について彼の議論を展開しているが、それに加えて、彼は竹内とともに、これまで提示した理論を、経営サブ・システムとしてのマーケティングに適用し、国際マーケティング・マネジメントの役割を示した上で、具体的戦略を提示している。ポーター||竹内は、国際マーケティング活動の調整、及び価値連鎖における他活動の国際的配置・調整との連結——提示している。⁽²⁶⁾

ここでは、その中でも特に、過去の研究では問題にされなかった国際マーケティング機能を全体的に調整することによる利益の研究、及び他の価値連鎖の配置・調整との連結の議論を取り上げることしよう。

まず始めに、ポーター||竹内は、マーケティング活動における国際的調整による競争優位の源泉として、以下のような事項を四点挙げている。⁽²⁷⁾

①各国共通方式を用いることによるマーケティング活動手段の統一

- ② マーケティング・ノウハウの国際的移転による競争優位
- ③ マーケティングの実行順序の計画化
- ④ 異なる国々のマーケティング・グループの努力の統合

第一に、同一ブランド、同一保証システム、同一広告テーマ、同一製品ポジションニングを用いることによる企業・製品イメージの高揚、差別的優位の強化、および、規模の経済性、経験効果の活用など、各国共通方式を用いることによるマーケティング活動手段の統一がある。第二に、他国市場で成功した市場参入のアプローチ、ノウハウの移転、市場情報の移転、共有化等によるマーケティング効率と効果の向上など、マーケティング・ノウハウの国際的移転による競争優位がある。第三に、マーケティングの実行順序の計画化、つまり、経済・産業の発展段階の国家間差異を利用してマーケティング・プログラムの計画的な時間差導入がある。つまり、まず先進国に高度な製品を導入し、一定の時間を置いて、それを発展途上国に導入するやり方による費用分担である。第四に、例えば国際顧客管理システムを通じた多国籍的顧客関係の統合的管理など、異なる国々のマーケティング・グループの努力の統合がある。

次に、例えば生産活動、R&D活動等の他の諸活動とマーケティング活動が連結することにより得られる競争優位がある。つまり、以下のようなマーケティング諸活動⁽²⁹⁾が、世界的標準化製品へのニーズを察知し、それらへの需要を創造し、市場浸透を可能にすることで、当該企業の生産および研究開発における規模の経済性と経験効果を高める可能性を切り開くことになる。問1

- ① 世界中に販売可能な製品デザインの開発に必要な情報を提供し、世界共通製品に対する需要を創造する活動
- ② 過去には製品需要が多様であった各国市場に対して、世界共通製品に対する需要を創造する活動

③ 世界共通製品の販売が可能なセグメントを多数国で識別し、世界共通製品を浸透させる活動

④ 標準製品を効果的に現地適合させるためのサービスや現地向け付属品を提供する活動

そしてポーター⁽²⁹⁾竹内は、具体的戦略として以下の二点を指摘している。

① 製品の世界的標準化

② 標準製品販売のための市場細分化戦略

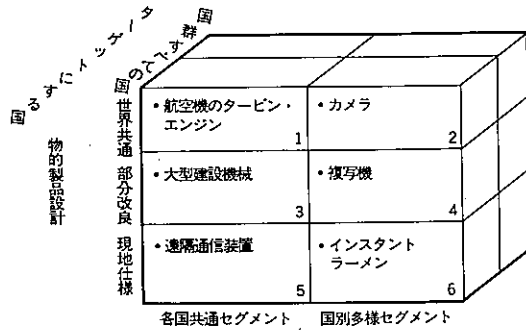
まず始めに、製品の世界的標準化について検討しよう。ポーター⁽²⁹⁾竹内によれば、マーケティング諸活動の標準化の中でも、製品の世界的標準化が生産、R&Dおよびマーケティングにおける規模の経済性の強化を通じて、競争優位に最も大きな影響を与えるものと考えられる。しかし、どの製品も同じようにその世界的標準化が可能というわけではなく、製品の世界的標準化の難易度は製品カテゴリーによって異なる⁽²⁹⁾。彼らは、製品の種類を、次の三つに分類している。

- ① 世界共通製品 (universal product)
- ② 部分修正製品 (modified product)
- ③ 現地国仕様製品 (country-tailored product)

世界共通製品は、各国で販売される物的製品は、ラベルやマニュアルに使われる言葉を除けば、全く同一である製品のことである。基礎的原材料、部品、ハイテク製品、工業用品、それに消費財の一部がこのカテゴリーに入る。具体例としては、鉄鋼、化成品、プラスチック、メモリー・チップに使われるセラミック casting 品、航空機のタービン・エンジン、カメラ、サングラスなどがある。

部分修正製品は、各国または国群で販売される物的製品がほとんど同じであるが、それほどコストがかからな

図12 国際マーケティング戦略の決定要因



ターゲットにする買手のセグメント

注) Poter M. E., 1986, P. 142, 邦訳書, 149 ページ。

統一によるマーケティング効率と効果の改善が期待されるからである。自動車、自動二輪車、計算機、電子レンジなどの消費財も部分改良されることがある。これらの製品は、「中核」製品をつくる基本的设计や技術は同一であるが、地域のニーズに合わせて、比較的小幅な改良を加えるものである。

① 「各国間で共通の市場セグメント」を利用する方法 (図10)
 ② 「各国間で異なる市場セグメント」を利用する方法 (図11)
 ③ 「類似国のグループ」を利用する方法

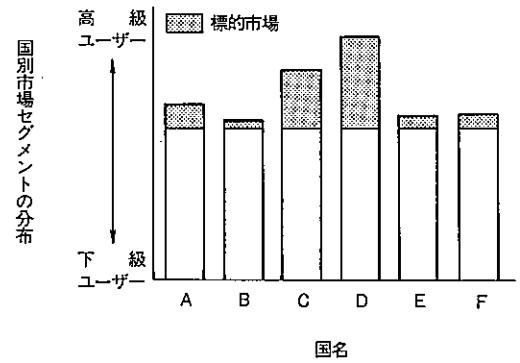
ポーターの竹内によれば、規模の経済性を世界的規模で利用し尽くすためには、世界共通製品の開発が理想であるが、多くの場合、マイナーな修正だけで現地適応できる部分修正製品の開発がより現実的である。この場合、どこで、そのようなマイナー修正をいかに効率的に低コストで実施するかが問題となる。

次に、標準製品販売のための市場細分化戦略については効率的な市場細分化戦略が不可欠となる。つまり、自社の世界的標準化製品を売り込む標的市場セグメントを国家横断的に識別することが必要となる。ポーターの竹内は、物理的に類似した製品を世界に販売するためには効率的な市場細分化戦略が不可欠となる。つまり、自社の世界的標準化製品を売り込む標的市場セグメントを国家横断的に識別することが必要となる。ポーターの竹内は、物理的に類似した製品を世界に販売するためには効率的な市場細分化戦略として、以下の三点をあげている。⁽³⁰⁾

ポーターの竹内によれば、規模の経済性を世界的規模で利用し尽くすためには、世界共通製品の開発が理想であるが、多くの場合、マイナーな修正だけで現地適応できる部分修正製品の開発がより現実的である。この場合、どこで、そのようなマイナー修正をいかに効率的に低コストで実施するかが問題となる。

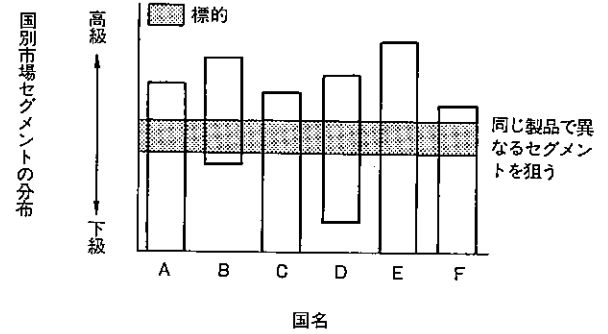
次に、標準製品販売のための市場細分化戦略については効率的な市場細分化戦略が不可欠となる。つまり、自社の世界的標準化製品を売り込む標的市場セグメントを国家横断的に識別することが必要となる。ポーターの竹内は、物理的に類似した製品を世界に販売するためには効率的な市場細分化戦略として、以下の三点をあげている。⁽³⁰⁾

図10 各国共通セグメント方式



注) Porter M. E., 1986, P. 138, 邦訳書, 144 ページ。

図11 国別多様セグメント方式



注) Poter M. E., 1986, P. 139, 邦訳書, 145 ページ。

い部分について、もとの製品を改良したものである。改良する部分は電圧、色、サイズ、アクセサリなどである。強制的な部分改良も任意改良もある。C T スキャナー、放送用ビデオ・カメラ、コンピュータ本体、複写機、精密測定機器、大型建設機械などの産業用製品がこのカテゴリーに

る。他方、②の「各国間で異なる市場セグメント」を利用する方法は、川上活動での規模の経済性は確保されるが、各国に異なるマーケティング計画が必要とされ、また、企業・製品イメージの世界的統一の利点も得にくい。が、先進各国の国内的ニーズの多様化の傾向を考慮に入れると、今後、このアプローチの重要性が増加してくると指摘されている。

ポーターII竹内は、以上の議論を組み合わせて、国際マーケティング・マネジメント戦略の決定要因のマトリクスを提示している。具体的には、「標的にする買い手のセグメント」——「各国共通セグメント」か「国別多様セグメント」か——という選択と、「物的製品設計」——「世界共通製品」か、「部分修正製品」か、あるいは「現地仕様製品」か——の選択により、マトリクスを提示している(図12)。

彼の枠組は、企業戦略全体の立場から展開されたグローバル競争戦略論を、経営サブ・システムとしての国際マーケティング・マネジメント戦略にも適用し、異なる現地国ニーズの中から「共通項」を探し出し競争優位を創造するための具体的戦略を提示しているが、これは、経営者ないし企業側(つまり効率)の視点から、競争相手と比較した場合の具体的な戦略示唆を与えている点で意義があると筆者は指摘する。

これは、企業戦略全体の立場から展開されたグローバル競争戦略論を、経営サブ・システムとしての国際マーケティング・マネジメント戦略にも適用し、具体的戦略を提案した点で意義が大きいと筆者は指摘する。

以上、ポーターのグローバル競争戦略論を考察し、標準化と現地適応化研究における理論貢献を提示してきた。次に、ポーター理論の課題を検討し、地球時代に求められるマーケティング発想を提案したい。

〈注〉

- (1) Porter M. E., *Competitive Strategy*, Macmillan Publishing Co., 1980, p. 34. 土岐坤他訳『競争戦略』ダイヤモンド社、一九八二年、五五ページ。
- (2) Porter M. E., "The Competitive Advantage of Firms in Global Industries", in *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990, p. 33.
- (3) Ibid, p. 34.
- (4) Ibid, pp. 34-35.
- (5) Ibid, p. 36.
- (6) Ibid, p. 36.
- (7) Ibid, pp. 37-38.
- (8) Ibid, p. 39.
- (9) Ibid, pp. 40-42.
- (10) Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985, p. 33. 土岐 坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、一九八五年、四五ページ。
- (11) Ibid, p. 38. 邦訳書、四九ページ。
- (12) Porter M. E., "The Competitive Advantage of Firms in Global Industries", in *The Competitive Advantage of Nations*, pp. 41-43.
- (13) Ibid, pp. 43-44.
- (14) Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, pp. 53-54. 前掲邦訳書、六八ページ。
- (15) この点、マーケティング研究には、システムズ・アプローチとインターデイシプリナリー・アプローチがある。村田昭治「マーケティングにおけるシステムズ・アプローチの展開」『マーケティング・システム論』有斐閣、一九七〇年、五〇―九三ページ。
- (16) 荒川裕吉「マーケティング・システムにおけるコミュニケーション」『販売促進と消費者行動』千倉書房、一九六六年、八二―九三ページ。
- (17) Porter M. E., "The Competitive Advantage of Firms in Global Industries", in *The Competitive Advantage of Nations*, pp. 53-54.
- (18) Ibid, p. 55.

(9) Porter M. E., "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," Porter M. E. (ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, pp. 27-29. 土岐他訳「グローバル業界における競争—その理論的フレームワーク」『グローバル企業の競争戦略』一九八九年、三四—三六ページ。

他に、パールマター（一九六八年）が企業の経営理念によって国際化を四つに分類している（E.P.R.G. Schema）。第一の国内志向型（ethnocentrism）は、本国本社の基本的価値、行動様式を優位なものと考え、それを子会社との関係にも反映させるものである。この型では、主な意思決定はすべて本国本社が行い、各子会社には裁量権が与えられない。第二の現地志向型（polycentrism）は、現地が本国とは様々な点で異なることから、現地国の諸条件に合わせるものである。この型では、財務などの重要な問題を除いた日常の業務活動に関する意思決定は子会社に権限が委譲される。第三の地域志向型（regiocentrism）は、人材の補充、選考、任命、広告キャンペーン、生産立地を除いて選定などを世界の地域（例えばECや北米自由貿易圏）を基礎にするものである。第四の世界志向型（geocentrism）は、本社と子会社間の活動が相互に有機的に結合され、世界的規模で事業活動を行うことを志向する理念である。

Perlmuter H. = Heenan, *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979, pp. 17-22. 江夏健一監訳「多国籍企業」文真堂、一九八二年、二〇—二六ページ。

(20) Ibid., p. 28. 邦訳書、三四—三六ページ。

ハートランドは、ポーターのグローバル戦略の4類型における①「単純な（集中した）グローバル戦略」を、「グローバル戦略」(Global strategy)、『③「海外投資額が大きく、各国子会社間に強い調整を行う戦略」を、「トランスナショナル戦略」(transnational strategy)、『④「国中心戦略なしにマルチ・マメスティック戦略」を、「マルチ・ナショナル戦略」(multinational strategy)と呼ぶ。Bartlett C. A. = Ghoshal S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1988.

(21) Ibid., p. 27. 邦訳書、三三—三六ページ。

(22) Levitt T., "Globalization of Market," *Harvard Business Review*, May-June, 1983.

(23) Jain S. C., "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), 1989.

(24) Porter M. E. (ed), *Competition in Global Industries*,

pp. 45-49, 邦訳書、五八—六二ページ。

(25) Ibid., pp. 45-49, 邦訳書、52—62ページ。

(26) Porter M. E. = Takeuchi H., "Three Roles of International Marketing in Global Strategy," Porter M. E. (ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986. なお、この議論は、諸上の論文を参照。諸上茂登「グローバル・マーケティング・ミ

クスの展開」江夏健一編『グローバル競争戦略』誠文堂新光社、一九八八年、一一三—一三八ページ。

(27) Ibid., pp. 125-132. 邦訳書、一一八—一三七ページ。

(28) Ibid., pp. 132-134. 邦訳書、一三七—一四四ページ。

(29) Ibid., pp. 132-137. 邦訳書、一三七—一四四ページ。

(30) Ibid., pp. 137-141. 邦訳書、一四一—一四三ページ。

(31) Ibid., pp. 141-143. 邦訳書、一四八—一五〇ページ。

三、グローバル競争戦略論の課題——ポーター理論と地球時代に求められる発想——

(1) ポーター理論の課題と異文化コミュニケーションとしてのマーケティング

これまでポーター理論の意義について検討してきたが、筆者は、地球時代における国際マーケティングのあり方を模索する上で、彼の理論はいくつかの課題を内包していると思う。そこで、ここでは彼の理論の課題を指摘し、地球時代におけるマーケティングにはクロス・カルチャラルな発想が必要ではないかと提案したい。

ポーター理論は、市場志向の競争戦略論という点からは、マーケティング競争に関するこれまでの成果と吸収可能性を含めて、マーケティング問題、つまり需要対応への踏み込みは充分とは言えない。論者によっては、需要対応の視点は暗示的なものでよく、あくまでも競争対応が最重要課題であると主張するものもある。しかし筆者は、企業戦略全体の立場から国際マーケティング戦略論を構築するためには、より需要対応を明示的にする必要があると思う。

例えば彼の理論では、業界内の競争をツーパーソン（二人）ゼロサムゲームとして、同一市場において、市場

シェアを奪い合うという視点から競争戦略論を提示している。しかし、これは成長期にはあてはまるが、成熟期には直接競争せずに生存戦略をとり、棲み分ける企業群の存在を説明できないという点で課題を残す(この典型的な例は、大企業間の直接競争をはずして、棲み分けや専門化をめざす中小企業やベンチャー企業の存在)。これらの課題に因應するため、「効果」視角をより鮮明にした研究、つまり市場側から競争戦略論を構築する研究の蓄積が要請されよう。この点、マーケティング戦略研究には、コトラー、石井、嶋口、上原などの競争地位類型論がある。これは市場を二人ゼロサムゲーム型の競合市場より、第三、第四者の存在を想定したものととらえ競争地位の四類型を提示している。つまり、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー、である。この類型化は、厳密な演繹的推論から規定されたものでなく、むしろ現実の市場観察から帰納的に設定されたものであるが、市場の発展性に結びつく競争戦略を考えたととき、この類型化は、現実的な包括性と戦略的対応の有効性を二類型化以上に強く有していると言える。⁽¹⁾

ポーターは、国内市場だけではなく国際市場競争においても、経営者の立場から標準化による規模の経済性の追求、ブランド評判、信用の獲得を追求できる状況が理想的だが、現実的には、現地国消費者ニーズの多様性を考慮した場合、標準化の程度を段階的に行い「共通項」をより多く見つけ出す戦略が必要となると指摘する。この点では「効率」も「効果」も共に考慮していると言える。

しかし彼は、経営者ないし企業側の立場から、競争相手と比較した立場で理論構築を行っているから、前述したように需要対応の視点が弱い。故に、現地国市場、つまり自国文化を越えた外国人のニーズの把握、突き詰めれば外国市場(外国人)とどのようにコミュニケーションをおこなうかについての視点が十分とは言えない。⁽²⁾したがって、「現地適応化」の視点をより明示的にしたグローバル競争戦略論の理論構築を行う必要があるのではない

いだろうか。

この点、レヴィットは、市場のグローバル化を提起し、消費者嗜好の同質化が急速に進行している今日、グローバル企業が、その歴史的傾向に対応した標準化戦略を採用し、グローバル製品——ポーターの言う世界共通製品——を製造・販売することによる規模の便益を指摘する。彼によれば、真のグローバル製品を製造・販売すれば、各国の消費者が自分独自の嗜好を捨ててまでもその製品を購入すると主張する。⁽³⁾確かに、日本企業の輸出業界は、その標準化戦略を採用することで世界的成功を収めているように見える。日本企業が成功したカメラ、時計、電卓などの製造企業は、レヴィットの指摘する戦略が適用できる世界共通製品であろう。

しかし筆者は、このようなグローバル戦略が可能な製品は、全体から見ればごく一部分であり、そこに外国市場のニーズを把握するための異文化コミュニケーションの必要性が出てくると思う。「市場は同質化と同時に細分化・多様化している」と考えるべきではないだろうか。確かにレヴィットは、従来の多国籍企業が、各国をクロスド・システムとみなす世界観に立ち、多国籍企業本社が、世界中の子会社群の頂点に立ち、世界戦略を策定・実行するというヴァーノン⁽⁴⁾の主張には問題が多いことを指摘し、今後グローバル企業が競争優位を獲得するだろうと推測したことには意義がある。しかし、市場は同質化と同時に細分化・多様化すると考える方が、より現実的ではないか。⁽⁵⁾

フォルクス・ワーゲンはドイツ企業の設計・生産したドイツ製品である。しかし、仮にアルゼンチンあるいは中国で製造された製品と日本で生産された製品は、同一のドイツ製品と言えるだろうか。市場がグローバル化し、それと同時に製品がグローバル化したといってもそこには、いわゆる「多質化」の側面を軽視するわけにはいかない。われわれは「同質化すると同時に細分化・多様化する国際市場」というものを想定したい。

この点ではポーターも、基本的にはレヴィットの主張を認識しつつ、市場のグローバル化に対応した戦略の代替案を示すとともに、それとは別の戦略（国中心戦略）を提示している。ポーターは、レヴィットの見解に対し、業界構造によっては、むしろ適応化戦略が適している場合もあり、また標準化戦略も現地国の諸条件により程度があるとしている。彼は、「現地適応化」を把握しながらも、マーケティングを研究開発ないし生産などの情報により、どれだけ「共通項」を発見し標準化戦略につながるができるかを問題にしている。しかし、それはあくまで競争対応であり需要戦略の踏み込みに欠ける。したがって、市場（顧客）対応をより明示的に示した体系的な国際マーケティング戦略の理論構築が必要である。

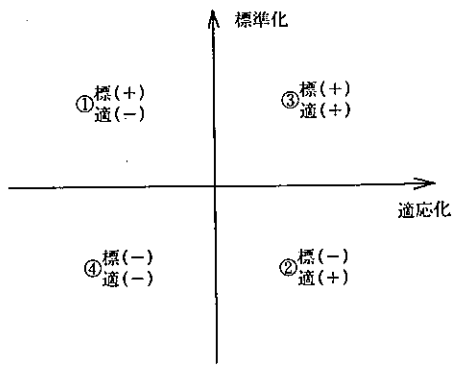
今井によれば、ポーターのグローバル競争戦略論はごく大きっぱにとらえたと次のようになるという。すなわち、それは、情報通信技術によって世界の市場が急速に一つになりつつあることに注目し、米国の本社・研究所で集中的に行われる研究開発の成果を前提に、世界のグローバルな市場を対象とするマーケティング戦略を練り上げ、それに基づく生産計画を世界の各消費地に分散的に存在する工場にデータ通信で送り、その各工場でロボット中心のFMS（伸縮的製造方法）によって指令通りの生産を行い、そしてその製品を宅配便型の流通ネットワークでそれぞれの需要者に届けるという戦略である。これは、製品および製造方法、流通の標準化を一段高いレベルで行なおうとするもので、いわばアメリカ的生産システムの、情報革命下での完成モデルといってもよく、情報ネットワーク時代の大量生産・大量販売のシステムである。⁽⁶⁾

今井が指摘するように、研究開発やマーケティングの情報किわめて良ければこのような戦略も大きな成果を上げうる可能性があるけれども、現実的には、研究開発の情報もマーケティングの情報も現場にあるので、このような情報観をとっているとやがて肝心な情報は東京やニューヨークの本社にあるというような情報の見方に傾きがちになり、場面に応じた情報は軽視されがちになり、また、いったん重要視され固まった情報はそこで静止しがちになるといえよう。⁽⁷⁾

筆者も今井と同様、情報社会における市場は与えられた情報を効率よく流すだけではなく、人々がそこでコミュニケーションし、交流し合い、動的に情報を作っていくのであり、個と全体をつなぐ新しいループが出来つつあるという認識に立っている。すなわち、このような時代のマーケティングの本質は情報の相互解釈プロセスにあるのであり、基本的には、作る側と買う側のあいだのコミュニケーションの問題となってくる。そのようなマーケティングのとらえ方をすると、経済のとらえ方も違ったものが要求されるようになる。つまり、企業と消費者が価格とか売上データという形式情報によってむすばれていることは確かな事実であるとしても、実際の経済はどのような形式的情報のみで動くのではない。これからの経済システムは、その中に企業と消費者のあいだに内容的な情報を流通し情報の意味を相互関係の「交換」の中で形成するというコミュニケーション・システムを備えたものになってくるとらえる必要があると思う。そしてこのような「交換」経済が、国境を越えて全世界に渡って行われるのが、今日のグローバル経済なのである。⁽⁸⁾

結局、今日のマーケティングは、消費者とのコミュニケーション・プロセス作りの手段として認識される必要がある。さらに、それは異文化理解と異文化融合をめざすものであり、異文化を融合して新しい企業文化を創造していくという革新の行為であると認識する必要がある。そこには、異なる国、異なる文化の差異を認識し尊重しつつも、その中から「共通項」を探し合う姿勢が要請されよう。上からコントロールするという発想は排除されるべきである。そしてその際には、企業組織や戦略には、脱管理をめざす自律性によるコミュニケーションや連結の発想が必要である。⁽⁹⁾ 今後、国際マーケティング戦略の課題は、異文化コミュニケーションを実行する方策

図 13



求めることが標準化も達成できるということになる。結局この問題は、個々の企業が主観的、短期的にみれば、トレード・オフの関係にみえる標準化と現地適応化も、長期的、客観的な視野に立てば、その両方を同時に達成することが必要なことがわかる。

より長期的な立場から、国際マーケティング活動をとらえると、「標準化」と「現地適応化」は、むしろ四次元でとらえるほうが、より説明能力が高まるのではないだろうか。その枠組は以下のようなものである(図13)。

- ① 標準化するが適応化しない場合
- ② 適応化するが標準化しない場合
- ③ 標準化も適応化も同時におこなう場合
- ④ 標準化も適応化も同時に行わない場合

国際マーケティング研究は、このように企業活動をより長期的にとらえる視点が必要ではないだろうか。経営組織が市場(顧客)に継続的に満足

と方向を提示していくことになる。

(2) 地球時代に求められるマーケティングの発想

これまでポーター理論の課題について指摘してきた。最後に、この「標準化」と「現地適応化」という二つのアングルの間の相互関係を再検討し、地球時代に必要なマーケティングの発想について筆者なりの提案をしたい。現代企業は、市場によって生かされていると考えれば、企業は何よりもまず市場ニーズや価値に合っていないければすべての前提としての存在が果たせない。つまり、今日の企業は何よりもまず市場に対して効果的に対応することが必要である。このことは、経営を推進する二輪車の前輪にまず「効果」がこなければならぬことを示し、残りの「効率」がその「効果」に従うことを意味することになる。このように、成熟型の変化の激しい現代市場(国際市場も同様)に身を置く企業は、まず市場に生かされる必要条件として「効果的」であることを目指し、その効果の前輪でカジ取りをしながら、十分条件としての「効率的」運営を追求していくことが重要となる。⁽¹⁰⁾

「効果を前輪に、効率を後輪に」という考え方は、経営におけるマーケティング重視の考えを強めることである。というのは、経営としてのマーケティングの基本的役割は、組織をいかにしてトータルに市場のニーズや価値に合わせるかという市場適応の効果を問う経営機能であり、市場に企業が生かされる今日には、マーケティングの效果的対応によって、企業経営資源の効率的運用と経営活動の適切な展開を行う必要があるからである。⁽¹¹⁾ 国際マーケティングを考える場合にも、この「効果」、つまり「現地適応化」視角が必要なることは前述した通りである。

しかし、これは「一応」の見方であって、より地球的・長期的な視野に立つと、新たな視野が生まれる。結局、

を提供する(つまり適応化する)結果、存続・発展していくための効率(標準化)を達成できるといふ長期的な視点
が、企業と顧客の双方にとって必要ではないだろうか。

宇宙船地球号の乗組員であるわれわれ人類は今日、地球環境問題、資源問題、南北格差などの深刻な問題を抱
えている。ソ連や東欧諸国の社会主義経済が崩壊する一方、西側諸国の資本主義(自由主義)経済も、地球的諸
課題を抱えており、企業活動や経済の「持続的発展」(sustainable development)が必要とされている。こうし
た中で、地球時代のマーケティングは、新しい発想を求められている。

〈注〉

- (1) 嶋口充輝「戦略的マーケティングの視角と構図」マー
ケティングジャーナル、一九八三年二月号参照。また、
この点に関して、コトラー(一九八〇年)、石井(一九八
六年)、嶋口(一九八六年)、上原(一九九〇年)の競争
地位類型論が詳しい。Kotler P., *Marketing Manage-
ment: Analysis, Planning, and Control*, 4th ed.,
Prentice-Hall, Inc., 1980, pp. 272-288. 村田昭治監訳『マ
ーケティング・マネジメント 第4版』プレジデント社
一九八〇年。石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』
日本経済新聞社、一九八六年、六一―六五ページ。嶋口
充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、一九八六
年、九四―一〇八ページ。上原征彦「競争地位の分析に
ついて」日本商業学会第四〇回全国大会報告集、一九九
〇年、一〇―十一ページ。
(2) Root F. R., *Foreign Market Entry Strategies*,
AMAACOM. 中村元一監訳・桑名義晴訳『海外市場参入戦
略』ホルト・サウンタース・ジャパン、一九八二年。
(3) Levitt T., "Globalization of Market", *Harvard
Business Review*, May-June, 1983, p. 9.
(4) Vernon R., *Sovereignty at Bay: The Multinational
Spread of U. S. Enterprises*, Basic Books, 1971. 霍見芳
浩訳『多国籍企業の新展開——追い詰められる国家主権
——』タイヤモンド社、一九七三年。
(5) Ohmae K., "The Equidistant Manager", in *The*

Borderless World: Power and Strategy in The Interim.

hed Economy, Harper Business, 1990, p. 17.

- (6) 今井賢一、金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、
一九八八年、三〇―三二ページ。
(7) 前掲書、三二―三三ページ。
(8) 前掲書、七三―七四ページ。
(9) 今井賢一『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房、
一九八九年。
(10) 嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、
一九八六年、二二―二七ページ。
(11) 前掲書、二二―二七ページ。

*本論文は、慶應義塾大学大学院商学研究科に修士論文として提出したものがもとになっている。修士論文及び
今回の論文の作成にあたり、数多くの方々から貴重な指導や励ましを頂いた。

慶應義塾大学教授の村田昭治先生には、大学院での研究機会を与えて頂いたに止まらず、たいへん多くの知的
刺激を受けている。先生の大恩にはただ敬服するのみである。同じく浅井慶三郎先生、清水猛先生、斎藤通貴先
生には、日々の研究活動において多くの貴重なご指導をいただいたことに感謝したい。

成城大学教授の荒川弘先生には、世界経済と国際関係に関する多くの見識を享受していただいた。同じく木綿
良行先生には、国際貿易と流通システムに関する示唆を受けた。いまなおこれらの分野に対する知的好奇心をも
ち続けているのは先生方のおかげである。

早稲田大学教授及び(財)モラロジー研究所経済研究室長の永安幸正先生には、政治経済や社会システムに関
する単なる学問的な知識にとどまらず、勉学に取り組む姿勢から日々の生活の心得にいたるまで多くのご指導を
いただいている。誠に感謝の念に耐えない。そして、麗沢大学教授及び(財)モラロジー研究所研究部長の望月
幸義先生はじめ研究部の諸先輩方には、単に研究機会を与えて頂いているにとどまらず、日頃から多くの励まし

や示唆を受けている。

これらの先生方からのご指導、そして、諸先輩や友人からの暖かい励ましがなかったのならば、本論文は完成には至らなかった。記して篤く感謝の意を表したい。